भविष्य में

बिजनेस

करने के

शक्तिशाली मंत्र

अतिविलक्षण को बनाएँ महत्वपूर्ण अवसर

रामायण

VISIT…

भविष्य में

बिजनेस

करने के

सक्सेस मंत्र

(अनिश्चितता को बनाएँ महत्त्वपूर्ण अवसर)

रामचरण

प्रभात प्रकाशन, दिल्ली
ISO 9001:2008 प्रकाशक

यह पुस्तक समर्पित है, बारह भाई—बहनों के उस संयुक्त परिवार के हृदय व आत्मा को, जो पिछले पचास वर्षों से एक साथ रह रहे हैं और जिनके व्यक्तिगत त्याग के कारण ही मेरी औपचारिक शिक्षा संभव हो सकी।

भविष्य में बिजनेस करने के सक्सेस मंत्र

हमें अनिश्चितता का एहसास होता है, जब प्रतिस्पर्धी अचानक प्रकट होकर उतनी ही तेजी से आगे बढ़ जाते हैं, ऐल्गोरिद्म क्रांति, संसार के लगभग हर कोने में उभरता आर्थिक प्रतिस्पर्धियों का समूह तथा ऐसी वैश्विक आर्थिक प्रणाली, जिसे बदला नहीं जा सकता। ये उन कई शक्तियों में से कुछ ही हैं, जिन्होंने किसी भी कंपनी, उद्योग या संपूर्ण आर्थिक सेक्टर के पैसा कमाने में स्थायी परिवर्तन द्वारा अनिश्चितता को हमारे समय में नेतृत्व की आधारभूत चुनौती बना दिया है। ऐसे में हम सब यही पूछते हैं कि ''जब चीजें इतनी अनिश्चित व तेज गति से परिवर्तित हो रही हों तो मैं नेतृत्व करते हुए निर्णय कैसे लूँ?''

इस पुस्तक में मैंने उन क्षमताओं का वर्णन किया है, जिनके होने पर आप नए युग में मार्ग के इन घुमावों के बीच भी सफलता हासिल कर सकते हैं। भविष्य में बिजनेस करने के सक्सेस मंत्र ऐसी अवधारणात्मक तीक्ष्णता है, जिसके द्वारा आप बाजार में आमूलचूल परिवर्तन करनेवाली शक्तियों को पहले से ही पहचान सकते हैं, ऐसा करके आप अपने व्यापार को इन बदलावों से निपटने के लिए पहले से तैयार कर सकते हैं। यह ऐसी मानसिकता है, जिसमें अनिश्चितता के भय को काबू करके उसमें अवसरों को खोज—कर अज्ञात में ही आगे बढ़ने का साहस प्राप्त होता है। यह ऐसी क्षमता है, जिसके द्वारा आप अपना ध्यान केंद्रित रखते हुए बिना नैतिक नियमों को तोड़े, तेज गति से आगे बढ़ सकते हैं।

अनिश्चितता के स्रोत को पहचान लेने से आपको आगे बढ़ने का मार्ग मिल जाएगा, जिससे आप प्रगति हेतु अपने संस्थान में शीघ्रतापूर्वक आवश्यक परिवर्तन कर सकेंगे। तब आप देखेंगे कि अनिश्चितता कोई ऐसी चीज नहीं, जिससे भयभीत हुआ जाए, बल्कि इसमें डूबकर आप कुछ नवीन व अति महत्त्वपूर्ण रचना की संभावनाएँ तलाश सकते हैं। अनिश्चितता को अंगीकार कर आप इसका सामना करने में जितने कुशल होते जाएँगे, आपके आत्मविश्वास में भी उतनी ही वृद्धि होती जाएगी और आप नेतृत्व हेतु उतना ही अधिक तैयार हो सकेंगे।

आभारोक्ति

इस पुस्तक की शुरुआत तब हुई, जब भारत में मेरे एक क्लाइंट ने मुझसे उनके संस्थान के अनिश्चितता से निपटने संबंधी सलाह माँगी। मुझे इस माँग पर जरा भी आश्चर्य नहीं हुआ, व्यापार प्रमुखों के लिए भारत सरकार अपने आप में अनिश्चितता का सबसे बड़ा स्रोत है, लेकिन मेरे लिए यह एक चुनौती थी। इसका व्यावहारिक समाधान खोजते हुए मैं बहुत से बुद्धिमान कंपनी प्रमुखों से मिला, इस पुस्तक में आपको उनके ही ज्ञान की झलक दिखाई देगी। इस पृथ्वी की सबसे प्रबुद्ध नेतृत्व प्रथाओं को पाठकों के साथ साझा करने के विवेक के लिए मैं उनका बहुत आभारी हूँ। इन लोगों में—अनीश बैटलॉ, विक्भगत, किशोर बियानी, स्टीव बोल्ज, लैरी बॉसिडे, ब्रूस ब्रॉसर्ड, क्रिस केनकेर्टने, रिचर्ड कैरियन, सुभाष चंद्रा, बिल कोनाटे, डॉ. टोबी कोसग्रोव, मार्क क्रॉस, हॉवर्ड ईलियास, मारिया लुइसा फेरे, मार्क फील्ड्स, लैरी फिंक, टॉड फिस्कर, जॉन फ्लैनरी, जे. गाल्योटा, डेब गिफ्फन, किरण कुमार गांधी, ह्यूज ग्रांट, राज गुप्ता, जॉर्ज हालवोर्सन, रॉन हैफित्ज, चाड हॉलिडे, टिम हुवाल, जेफ इमेल्ट, संजय कपूर, ब्रायन कैली, मुहतर केंट, जैक क्रोल, विनोद कुमार, टैरी लॉगलिन, बिल लीवर, विनोद महंता, ब्रायान मोनिहन, एलन मुलाले, कैथलीन मर्फी, अरुण नारायणन, रॉड ओ' नील, टोनी पामर, राज राजगोपाल, जी.एम. राव, जॉन राइस, स्टीव श्वार्जमैन, इवान सीडेनबर्ग, देवेन शर्मा, अनलजित सिंह, डीन स्टैमोलिस, चार्ल्स ट्रिबेट, जो टुक्की, जॉर्गन विग नुडस्टॉर्प, ब्रायन वॉकर, अल्बेर्टो वेस्सर, जैक वेल्श तथा मेजर जनरल लैरी वीच शामिल हैं।

मेरे संपादक पब्लिक अफेयर्स के जॉन महाने ने पाठकों को सबसे बेहतर संभव होनेवाला अनुभव देना सुनिश्चित करने के लिए अपनी नायाब विशेषज्ञता को प्रयुक्त किया। उन्होंने इस पुस्तक के वास्तविक होने में अत्यधिक समय व मानसिक ऊर्जा लगाई है। उनके तात्त्विक व संपादकीय सहयोग के लिए मैं उनका आभारी हूँ।

इसके साथ ही मैं पब्लिक अफेयर्स की वरिष्ठ टीम तथा विशेष रूप से मेरे जबरदस्त सहयोगी व महत्त्वपूर्ण सलाहकार रहे क्लाइव प्रिड्डल व सुसान वीनबर्ग को तथा इस पुस्तक को जटिल व परिवर्तित होते बाजार में पूरी कुशलता सहित उतारने के लिए प्रचार निदेशक जेमी लीफर, प्रचार मैनेजर क्रिस जुबी, मार्केटिंग निदेशक लिजा कॉफमैन तथा एसोसिएट मार्केटिंग निदेशक लिंड्से फ्राडकॉफ को भी धन्यवाद देना चाहूँगा। कॉलिन ट्रेसी ने पुस्तक की रचना से जुड़े सभी पहलुओं के प्रबंधन में बेहतरीन कार्य किया है, वहीं शैरॉन लॉन्गवर्दी ने इसकी पांडुलिपि की बेहद उम्दा व आद्योपांत कॉपी एडिटिंग की है।

गत बीस वर्षों से गैरी विलिगन लेखक, संपादक, अनुसंधानकर्ता व प्रोजेक्ट मैनेजर के तौर पर विषय सामग्री के विकास में मेरी सहायक रही हैं। एक बार फिर गैरी ने इस पुस्तक में परम आवश्यक तात्त्विक व संपादकीय सहयोग दिया है। उन्होंने अपने तेज विश्लेषणात्मक दिमाग द्वारा अत्यधिक मात्रा में जानकारी एकत्रितकर इस पुस्तक के वैचारिक ढाँचे व सामग्री के प्रस्तुतीकरण, दोनों को आकार देने में सहायता की है।

'फॉर्चून' पत्रिका के पूर्व वरिष्ठ संपादक चार्ली बर्क ने इस पुस्तक में अपनी गहन बौद्धिकता व बेहतरीन लेखन कुशलता का प्रदर्शन किया है। उनमें जटिल विषयों में गहरे उतरकर उसे सरलता से समझ आनेवाली भाषा में अभिव्यक्त करने की अद्भुत क्षमता है।

मैं लंबे समय से अपने व्यापार सहयोगी रहे जॉन जॉयेस को भी धन्यवाद देना चाहूँगा, जिन्होंने इस पुस्तक में कुछ महत्त्वपूर्ण अवसरों पर बहुत उपयोगी फीडबैक प्रदान किया।

इस पुस्तक के अनुसंधान हेतु मुझे विश्व के दूर—दराज की सैकड़ों यात्राएँ करनी पड़ीं। मेरे डलास ऑफिस में सिंथिया बर्र और कैरॉल डेविस वे जादूगर हैं, जिन्होंने मेरी इन यात्राओं को आसान बनाया। उन्होंने उस बुनियादी

ढाँचे का कार्य किया, जिनके बल पर मैं संसार भर की यात्रा करते हुए भी अपने दैनिक कार्यों से जुड़ा रह सका। उनके द्वारा किए गए इस मूल्यवर्धन की मैं अत्यधिक सराहना करता हूँ।

भाग— 1

हमारे समय में नेतृत्व की बुनियादी चुनौतियाँ

अध्याय— 1

मार्ग के घुमाव

आज के समय में नेतृत्व की बुनियादी चुनौती है, अनिश्चितता को नियंत्रित करना। यह कोई दूर बैठकर निकाला गया काल्पनिक परिणाम नहीं है, बल्कि दुनिया भर की बहुत सी कंपनियों व कई तरह के उद्योगों के सैकड़ों व्यापार प्रमुखों, बोर्ड सदस्यों व बिजनेस यूनिट मैनेजरों के साथ बतौर सलाहकार के मिले मेरे अनुभवों का निचोड़ है। इनमें से कुछ के साथ तो मेरा दशकों का निकट संबंध रहा है। इन संबंधों के चलते मैंने जिन कार्यों व निर्णय को अमल में आते देखा, मैंने उन्हें ही यहाँ व्यक्त कर दिया है। मेरी बहुत से कंपनी प्रमुखों से अकसर बातचीत होती रहती है। इस दौरान मैं उनसे जानकारी के आदान—प्रदान के अलावा प्रश्न भी पूछता रहता हूँ। अपने इस अनुभव के बल पर मैं पूरे आत्मविश्वास के साथ कह सकता हूँ कि मैं आज व्यापार प्रमुखों के सम्मुख जिन गंभीर अनिश्चितताओं को देख रहा हूँ, इससे पहले वे कभी नहीं देखी गईं। इसका परिमाण, इसके प्रभाव की भयंकरता, इसका निरंतर सर्वव्यापक होना व गुणात्मक रूप में इसका महत्त्व; इसके पहले उत्पन्न हुई किसी भी स्थिति से सर्वथा अलग है।

जैसा कि हम सभी जानते हैं कि जीवन अनिश्चितताओं से भरा होता है। व्यापार में भी अधिकांशत: ऐसी ही अनिश्चितताएँ होती हैं। कुछ अनिश्चितताएँ परिचालन से जुड़ी होती हैं, जैसे माँग में परिवर्तन से उत्पादन को अनुकूलित करना, नए उत्पाद पेश करना या परिवर्तित ब्याज दरों से सामंजस्य बैठाना। वहीं कुछ कॅरियर संबंधी अनिश्चितताएँ होती हैं, जिनका प्रभाव आपकी नौकरी की सुरक्षा या भविष्य के अवसरों पर पड़ता है। इनमें बॉस के गलत निर्णयों से आपसे कम कुशल प्रतिस्पर्धी को लाभ मिलने जैसी चीजें शामिल होती हैं। इसके अतिरिक्त कुछ भू राजनीतिक संघर्ष (जो आजकल अधिक दिख रहे हैं), जलवायु परिवर्तन तथा अस्थिर वैश्विक आर्थिक प्रणाली जैसे गंभीर मामलों से जुड़ी व्यापक अनिश्चितताएँ होती हैं।

इनमें संरचनात्मक अनिश्चितता सबसे नवीन है। इसके संरचनात्मक होने का कारण यह है कि इन शक्तियों द्वारा आपके बाजार या उद्योग की वर्तमान संरचना को ध्वस्तकर उसे अत्यंत धीमा या पूरी तरह से समाप्त करने का खतरा बना रहता है, साथ ही ये शक्तियाँ लंबे समय तक कायम व अप्रतिरोध्य रह सकती हैं। इसके लिए पहले से तैयार न होनेवाले लोगों के लिए, यह बड़ा परिवर्तन उनके मार्ग को अचानक घुमाव दे देता है, जो बिना चेतावनी उनके अपने व्यापार के लिए तय किए गए भविष्य को बदलकर रख देगा, लेकिन जिस वैश्विक अर्थव्यस्था में आनेवाले दशकों में 30 ट्रिलियन डॉलर की शुद्ध संवृद्धि का पूर्वानुमान लगाया जा रहा हो, वहाँ लोगों की जरूरतें व इच्छाओं में बदलाव आना स्वाभाविक ही है। जो लोग विचारपूर्वक नियंत्रण रखते हुए नए उद्योग, नए उद्योग प्रारूप, नए बाजार अनुभाग व यहाँ तक की नई इंडस्ट्री के गठन को तैयार होंगे, उनके लिए इसमें अनंत अवसर मौजूद हैं।

संरचनात्मक अनिश्चितता वैश्विक होने के बावजूद बहुस्पर्धी होती है। हर जगह बढ़ रहे परिवर्तन के ये सेनानी इंटरनेट व कम लागतवाले वायरलेस संपर्क जैसी शक्तियों से लैस हैं। सैद्धांतिक तौर पर इनकी संभावित संख्या सात बिलियन के लगभग है, जो विश्व की कुल जनसंख्या है। इनमें से कोई भारत के जबलपुर का सत्रह वर्षीय अमोल भावे हो सकता है, जिसने विश्व के 8,00,000 से भी अधिक लोगों के साथ एम.आई.टी. व हार्वर्ड द्वारा संयुक्त रूप से प्रायोजित एडैक्स (edX) जैसे ऑनलाइन शिक्षा उपक्रम की सदस्यता ली थी। मार्च 2013 में उन्हें पता चला कि एडैक्स के सर्किट व इलेक्ट्रॉनिक्स से जुड़े कोर्स में 97 फीसदी अंक लाने के बाद उन्हें एम.आई.टी. ने बतौर अपना छात्र स्वीकार कर लिया है। उन्होंने 'फाइनेंशियल टाइम्स' को बताया, ''इसने मेरे लिए एम.आई.टी.

जैसे कॉलेज में प्रवेश का द्वार खोल दिया, जिसकी अपने शहर में रहते हुए मैं कभी कल्पना भी नहीं कर सकता था।''[1]

प्रतिदिन इन सात बिलियन लोगों में से कोई—न—कोई यहाँ उपलब्ध किसी विशेष या हर तरह की जानकारी व विचारों तक अपनी पहुँच बनाने के साथ—साथ अन्य लोगों के साथ संबंध बनाने की ऐसी क्षमता पा जाता है, जो आज से पहले कभी मौजूद नहीं थी। धीरे—धीरे उनके विचार सब ओर फैल जाएँगे और विश्वसनीय विचारों के लिए आर्थिक सहायता हमेशा से मौजूद रही है। इन डिजिटल कंपनियों का न्यूनतम लागत पर बेहद तेजी से विकास हो रहा है। वहीं सिक्के का दूसरा पहलू यह भी है कि इस डिजिटलीकरण व सोशल मीडिया, रिव्यू व कीमतों की तुरंत तुलना जैसे ऑनलाइन संपर्कों की बदौलत उपभोक्ता को वह जानकारी व विकल्प मिल जाते हैं जैसे उनके पास इसके पूर्व कभी नहीं रहे और इससे वे और अधिक सशक्त हो गए हैं। अब उनकी प्राथमिकता व्यापक, बल्कि वैश्विक हो गई है, जो पुराने उद्योगों को ध्वस्त व कम करती हुई नए अवसरों का सृजन कर रही है, जिससे अनिश्चितता में एक और पहलू जुड़ जाता है। अंततोगत्वा, कंप्यूटर व संचार प्रौद्योगिकी में हुई क्रांति के कारण हुई परिवर्तन की गति में मात्रात्मक वृद्धि ने हर तरह की अनिश्चितता को आवर्धित कर दिया है।

अनिश्चितता में नेतृत्व हेतु अनिवार्य गुण

संरचनात्मक अनिश्चितता के बीच अपने व्यापार की प्रगति के लिए आपको जिस नेतृत्व क्षमता की आवश्यकता होगी, वह आपके आज तक के प्रशिक्षण व फिलहाल जारी प्रक्रिया से बिल्कुल अलग है। इन घटनाओं के आकलन व आक्रामकता हेतु कदम उठाने के लिए आपको मूल रूप से कुछ अलग तरह की मानसिकता व नए कौशल की आवश्यकता होगी।

इसका लाभ मात्र इसे सीखकर अपनानेवालों की जगह इन परिवर्तनों का निर्माण करनेवालों को अधिक होता है। ये प्रणेता प्रतीक्षा व तदनुसार प्रतिक्रिया की जगह स्वयं बाहरी वातावरण की संशयात्मक स्थिति को समझकर परिस्थिति के स्थिर व प्रत्यक्ष होने के पूर्व ही अपने लिए मार्ग खोज लेते हैं और उसपर पूरे दृढ निश्चय सहित चलते हुए अपने संस्थान को प्रगति की ओर ले जाते हैं। वे या तो कोई नवीन आवश्यकता तैयार कर देते हैं और या किसी मौजूदा आवश्यकता को बिल्कुल नया प्रारूप दे देते हैं। इससे जुड़ा बिजनेस मॉडल अकसर उनके दिमाग में पहले से ही तैयार होता है। वे सबसे पहले अपनी नई कंपनी की तसवीर तैयार करते हैं। तत्पश्चात् वे अपने संस्थान तथा उसके बाहरी सहयोगियों को साथ लेकर आक्रामक हो जाते हैं।

आपने अपने गत अनुभवों के बल पर चाहे जितनी सफलता प्राप्त की हो, इस नए संसार में उनका कोई मोल नहीं है। अपने संस्थान को आगे बढ़ानेवाले अधिकांश कंपनी प्रमुखों को अपने महान् संचारक व लोगों को प्रेरणा देनेवाले, विजनयुक्त, निर्णयात्मक और सबसे बढ़कर वॉल स्ट्रीट की आशानुरूप आँकड़े प्रदान करने के गुणों पर प्रतिपुष्टि व पुरस्कार प्राप्त हुआ। पूर्णत: मूल्यांकन करनेवाली अधिकांश कंपनियों का अवधान मुख्य एक समान वस्तुओं पर ही रहता है। मैंने अभी तक ऐसी कोई कंपनी नहीं देखी, जिसके गुणों में आज के समय में नेतृत्व की अनिश्चितता के स्रोत बनने में सबसे आगे रहना, अनिश्चितता का लाभ लेकर आक्रामक होना तथा अपनी संस्था को वातावरण में व्याप्त औचक परिवर्तनों को अपनाते हुए आगे बढ़ने के लिए तैयार करने जैसी बुनियादी चुनौतियाँ शामिल न रही हों।

कई कंपनी प्रमुख तब तक कुछ नहीं करते, जब तक ये अनिश्चितताएँ बाहरी वातावरण में स्थायी न हो जाएँ। अपनी स्थापित कंपनी की गतिशीलता व मूल दक्षताओं में अंधा विश्वास रखते हुए, उनका अवधान घटते मुनाफे व बाजारी हिस्सेदारी के सबसे तात्कालिक लक्षणों पर ही केंद्रित रहता है। इसका मुकाबला वे हमेशा की तरह दाम

कम करने, प्रचार बढ़ाने, खर्चे में बड़ी कटौती व सेवा में सुधार जैसी पारंपरिक पद्धतियों द्वारा करते हैं। इस कवायद के परिणामस्वरूप उन्हें अल्पावधि की अस्थायी सफलता प्राप्त हो जाती है, जिसके लिए वॉल स्ट्रीट व उसकी पुरानी मैट्रिक्स (इन मैट्रिक्स पर आगे बात करेंगे) दूर की कौड़ी होती है।

आज के परिवर्तनों की वास्तविकता को ध्यान में रखते हुए यह व्यवहार पीछे का दृश्य दिखानेवाले शीशे में देखकर गाड़ी चलाने जैसा है। भले ही आपकी कंपनी का ध्यान अन्य कौशल व विशेषताओं पर केंद्रित रहे, आपको इस संरचनात्मक अनिश्चितता के बीच नेतृत्व प्रदान करने की तैयारी को अपनी व्यक्तिगत चुनौती बनाना होगा।

जब मैंने पहली बार आज चल रहे इन परिवर्तनों की विशालता को समझा, उसी समय से मैं व्यापार प्रमुखों के लिए ऐसे व्यावहारिक तरीके की खोज में जुट गया, जिससे वे केवल इससे अपनी रक्षा करने की जगह इनका फायदा उठाने में सक्षम हो सकें। मैं इस निष्कर्ष पर पहुँचा कि बड़े घुमावोंवाले इस युग में आज व भविष्य में नेतृत्व करने की तैयारी करनेवाले लोगों में इन क्षमताओं व कौशल का होना आवश्यक है—

1. अवधारणात्मक तीक्ष्णता
2. अनिश्चितता में अवसर देखने की मानसिकता
3. आगे बढ़ने हेतु नया मार्ग खोजने व उस पर चलने की क्षमता होना
4. नए मार्ग पर परिवर्तन हेतु प्रबंधन दक्षता
5. संस्थान को प्रगतिशील व चुस्त बनाने का कौशल

इस पुस्तक में आगे इन सब को विस्तारपूर्वक समझाया जाएगा, जिससे आपको इन्हें विकसित करने के साधन व अंतर्बोध प्राप्त होगा और आप यह भी समझ सकेंगे कि अन्य लोग इसका किस तरह उपयोग कर रहे हैं।

अवधारणात्मक तीक्ष्णता—'क्या होने वाला है?' यह जानने तथा बाहरी परिवेश की संभावित महत्त्वपूर्ण विसंगतियों, विरोधाभासों व विषमताओं को किसी भी अन्य व्यक्ति से पहले ही पहचान लेने की मानसिक व मनोवैज्ञानिक तैयारी है। कुछ लोगों में यह गुण जन्मजात होता है, लेकिन इसे सीखा तथा सुनियोजित भी किया जा सकता है। आप में जो भी कौशल है, उसे और धारदार बनाने के लिए अपने आप सचेत रहना, परिवर्तन के चिह्नों को महसूस करना व उनमें निहित संदेशों को समझने का निरंतर अभ्यास करना होगा। इस तीक्ष्णता में सुधार व अपने निजी मनोवैज्ञानिक पूर्वग्रहों को क्रॉस—चैक करने के लिए अपने इस बोध को नियमित व अनुशासित रूप से विविध समूह प्रमुखों व विशेषज्ञों के त्रिकोण से जाँच करें। इससे आपका दुनिया को देखने का नजरिया और अधिक व्यापक हो जाएगा। अनिश्चितता के स्रोत व इसके उत्प्रेरकों की पहचान करने को आदत में शुमार करें। इसमें उन उत्प्रेरकों (इसे अनजाम देनेवाले मनुष्यों) को भी शामिल करें, जो विशेषत: आपके कार्यक्षेत्र से बाहर के हों तथा इसके संभावित निहितार्थों पर विचार करने की मानसिक कसरत भी करते रहें। नई चीजों को खोजने व उनके अर्थ को प्रतिबिंबित करने से आपको अपने व्यापार को भिन्न आलोक में देखने में सहायता मिलेगी तथा आप में विकास के नए मार्गों से जुड़े विचार कौंध जाएँगे। आपको अपने नेटवर्क, रिश्तों व जानकारी के स्रोतों को अपनी कंपनी तथा इंडस्ट्री से आगे ले जाते हुए, इसमें सरकारी, गैर—सरकारी संगठनों (एन.जी.ओ.) तथा पर्यावरण भागीदारों को भी शामिल करना होगा।

अनिश्चितता में अवसर देखने की मानसिकता—उस अनिश्चितता को पहचानना उसके प्रति आक्रामक होने तथा इस बदलते परिवेश में अपने संस्थान को नए स्थान पर ले जाने का आमंत्रण होता है। जब तक आपके लिए यह घटना अप्रत्याशित न हो या आपके पास समय न बचे, तब तक आपको सुरक्षात्मक होने की कोई आवश्यकता नहीं। इस तरह के संरचनात्मक विखंडन को महसूस करने पर बौद्धिक रूप से ईमानदार रहें, और इस वास्तविकता

को स्वीकार करें कि जिस मूल दक्षता ने आपके संस्थान को सफल बनाया है, उसका अब कोई मोल नहीं रह गया है या वह किसी अधिक आशाजनक दिशा में आगे बढ़ने में संभावित बाधा बन सकता है। हर यात्रा में बाधाएँ आती ही हैं। लेकिन इनमें से कुछ ऐसे मनोवैज्ञानिक होती हैं कि आप जमीन से पाँव नहीं उठा पाते। अपनी इस तरह के विशिष्ट बाधाओं के प्रति गहन जागरूकता रहने से आपको इन्हें काबू करने में सहायता मिलेगी।

आगे बढ़ने हेतु नया मार्ग खोजने व उस पर चलने की क्षमता होना— आपको जिन भी नई क्षमताओं की आवश्यकता है। आपमें उन्हें निर्मित करने की इच्छा होनी चाहिए। इसमें डिजिटलीकरण व ऐल्गोरिद्म में उच्च स्तर की दक्षता हासिल करना भी शामिल है। नए अवसरों की खोज व नए खेल व पैसा बनाने के नए मॉडल की शुरुआत करते समय अपना पूरा ध्यान आद्योपांत उपभोक्ता अनुभव पर केंद्रित रखिए। इसके अलावा यह कल्पना करें कि आप बाहरी परिवर्तनों व डिजिटलीकरण द्वारा कैसे इसे और अधिक नवीन व सम्मोहक रूप दे सकते हैं। इस पर पूरी दृढता सहित आगे बढ़ते रहें। आपको जिन बाधाओं पर काबू पाना है तथा जो अवरोध आपका मार्ग रोक रहे हैं, उन्हें पहचान कर उन पर हमला कर दें। अपने उच्च अधिकारियों व सर्वोच्च टीम (यदि आप मुख्य कार्यकारी अधिकारी हैं तो बोर्ड के सदस्यों) के संपर्क में रहें, जिससे वे भी बाहरी वातावरण की वास्तविकता से पूरी तरह अवगत रहें। यह आशा न रखें कि आप व्यापार को जिस दिशा में ले जाना चाहते हैं, सभी लोग उससे सहमत होंगे। आप में इतना साहस अवश्य होना चाहिए कि आप उन्हें इसका विश्वास दिला सकें। सरकार की मंशा समझने के लिए उसमें काम कर रहे लोगों के साथ जानकारी का पुल बनाएँ तथा उन्हें अपनी इंडस्ट्री व उपभोक्ताओं पर पड़नेवाले संरचनात्मक अनिश्चितता के प्रभाव से परिचित करवाएँ।

नए मार्ग पर परिवर्तन हेतु प्रबंधन दक्षता— आक्रामक होने के लिए बड़े परिवर्तन के साथ—साथ प्राथमिकताएँ तय करने में निरंतर समायोजन तथा वित्तीय स्थिति विशेष रूप से नकद को सुनिश्चित करना आवश्यक होता है।

कब आगे बढ़ना है व कब अल्पावधिक/दीर्घावधिक संतुलन साधना है, यह जानने के लिए बाहरी व आंतरिक दोनों तरह की वास्तविकताओं से जुड़ा रहना होगा। आप संस्थान द्वारा कंपनी के भविष्य निर्माण हेतु निकट समय में उठाए जानेवाले कदमों के लिए लक्ष्य स्थापना व उन्हें प्राप्तकर निवेशकों के बीच अपनी साख बना सकते हैं। इसके अलावा आप उन निवेशकों को खोज कर अपने पक्ष में कर सकते हैं, जो आप क्या कर रहे हैं, यह समझने के साथ ही आपके साथ यात्रा के लिए भी तैयार हों।

संस्थान को प्रगतिशील व चुस्त बनाने का कौशल— आप जिस भी नई दिशा में जाएँ, वहाँ संस्थान को अपने साथ न ले जाने पर आप कभी सफल नहीं हो सकते। इसे दक्ष व प्रगतिशील बनाने के लिए आपको इसकी बाहरी वास्तविकताओं को रियल—टाइम में लोगों के कार्यों, प्राथमिकताओं, निर्णय लेने की शक्ति, बजट निर्माण, पूँजी के बँटवारे व मुख्य निष्पादन संकेतक (के.पी.आई.) से जोड़ना सीखना होगा। इन लक्ष्यों को हासिल करने का सबसे शक्तिशाली साधन 'संयुक्त अभ्यास सत्र' (सं.अ.स.) है। इसमें कंपनी के सभी प्रमुख आपस में जानकारी साझा करते हैं, निर्णय लेते हैं, कार्यों का एकीकरण करते हैं व उनका परीक्षण करते हैं। इस सं.अ.स. का एक प्रमुख कार्य किसी भी संस्थान के स्थानिक टकराव को रोकना है। इसका एक अन्य कार्य संसाधनों का पुनर्निर्देशन व लोगों को बाहरी वातावरण के साथ शीघ्रतापूर्वक अनुकूलन करना भी है।

असुविधा के लिए तैयार रहें

इस उभरते परिवेश का लाभ लेने हेतु महत्त्वपूर्ण परिवर्तन करने से पहले यह जानना आवश्यक है कि आप अपने व्यापार को किस तरह परिभाषित करते हैं। निस्संदेह, अधिकांश मामलों में इसका अर्थ किसी नए या बिल्कुल भिन्न प्रकृति का व्यापार आरंभ करना है, जो देर—सवेर आपके सबसे बड़े राजस्व निष्पादक या नकद निर्माण को ग्रहण

लगा देगा। निश्चित ही ये दोनों तरह के कार्य इतने बड़े स्तर की उद्यमशील क्रियाएँ हैं, जिनसे विरासती कंपनियों के प्रमुख परिचित नहीं होते। इन जोखिमों को देखकर वे असहज हो उठते हैं और जहाँ हैं, वहीं बने रहते हैं। वे नए खेल में शामिल न होने के जोखिम को नजरअंदाज करते हुए अपने उस व्यापार से लंबे समय तक चिपके रहते हैं, जिसमें अब विकास की कोई गुंजाइश नहीं है। अकसर वे उसी में किसी तरह का डिजिटलीकरण कर लेते हैं (उदाहरण के लिए ब्लॉकबस्टर, कोडेक व बॉर्डर्स को याद करें)

भारतीय कंपनी 'एक्सिलो' से आपको सभी संभावित परिदृश्यों का दृष्टांत मिल जाएगा। अन्य कंपनियों को लागत घटाने, कार्य समय—चक्र कम करने तथा उत्पादकता बढ़ाने हेतु उनकी आई.टी. प्रक्रिया की पुनर्रचना करने में सहायता देकर इस सूचना प्रौद्योगिकी आउटसोर्स कंपनी ने विकसित होकर एक दिग्गज कंपनी का रूप ले लिया। इनके व्यापार का प्रमुख तर्क श्रम मध्यस्थता है अर्थात् यदि ग्राहक कंपनियाँ अपने ही यहाँ काम करवाती हैं तो श्रम मूल्य में भारी कटौती हो जाएगी। इन्हें अपने कार्यक्षेत्र में महारत हासिल है तथा इनका अपनी ग्राहक आई.टी. शॉप्स से लंबे समय से रिश्ता बना हुआ है, लेकिन अपने पूरे कॅरियर के दौरान ग्राहक कंपनियों से गहरा संबंध रखनेवाले सी.ई.ओ. ने हवा में कुछ बदलाव महसूस किया। ग्राहक अपने व्यापार में आमूलचूल परिवर्तन करनेवाले गणित—आधारित सॉफ्टवेयर की माँग कर रहे थे। एक्सिलो के लिए इन आवश्यकताओं को पूरा करने का अर्थ अपने ध्यान को विकेंद्रित करना तथा नई विशेषज्ञता हासिल करना था। उन्हें अपने मुख्य कार्य से अभी भी पैसा मिल रहा था, हालाँकि कड़ी प्रतिस्पर्धा के चलते मुनाफा कम होता जा रहा था। क्या कंपनी को यह परिवर्तन करना चाहिए? यदि वे ऐसा करते हैं तो उन्हें यह शीघ्रतापूर्वक करना होगा, जिससे अन्य कंपनियाँ बीच में न कूद सकें, लेकिन इसका एक अर्थ नई विशेषज्ञतावाले बहुत से लोगों को नौकरी देना व देर—सवेर बहुत से अन्य लोगों को बाहर करना होगा। इसमें ऐसे कर्तव्यनिष्ठ मध्यम स्तर के मैनेजर भी शामिल होंगे, जिन्होंने इस व्यापार की स्थापना की थी, लेकिन अब उनकी विशेषज्ञता पुरानी हो चली है। एक्सिलो के प्रमुख को अब कुछ असहज करनेवाले निर्णय लेने होंगे। इस नए मार्ग को कंपनी के वित्तीय संसाधनों के मुनाफे की बड़ी मात्रा चाहिए होगी, इसलिए मौजूदा व्यापार के खर्च में कटौती करना आवश्यक है, लेकिन कितनी और ऐसा कितनी जल्दी करना होगा, क्या यह परिवर्तन कंपनी की मूल आत्मा को ध्वस्त नहीं कर देगा, इतने सारे अच्छे लोगों के जाने पर मीडिया क्या प्रतिक्रिया देगा?

ये असहज करनेवाले निर्णय इस नए खेल का ही हिस्सा हैं। ऐसी कंपनियों की संख्या बढ़ने से अब अधिकाधिक सर्वोच्च अधिकारियों व बोर्ड सदस्यों को इस समस्या से जूझना पड़ रहा है। मध्य स्तरीय मैनेजरों पर भी यह दबाव पड़ेगा। पी. ऐंड एल. (लाभ व हानि) बिजनेस यूनिट स्तर पर यह प्रश्न मुँह बाए खड़ा है कि क्या उनके वरिष्ठ अधिकारी उन्हें कुछ समय के लिए कम तनख्वाह देते हुए आगे चलकर अच्छे अवसर प्रदान करने की अनुमति देंगे। उन्हें अपने उच्चाधिकारियों को उनकी प्राथमिकता में परिवर्तन करना टेढ़ी खीर साबित हो रहा है।

हर नए मार्ग से ऐसे दारुण मामले नहीं जुड़े होते, बल्कि इसमें सबसे बड़ा खतरा यह होता है कि इसे लागू करनेवाले कंपनी प्रमुख समझते—बूझते इस कार्य में इतनी देर कर देते हैं कि बाद में पता चलता है कि दुनिया उन्हें पीछे छोड़कर कहीं आगे निकल गई है। आपको सही समय पर इतना आंतरिक साहस व विश्वास जुटाना होगा कि अनिश्चित परिणामों के बावजूद यह लंबी छलाँग लगा सकें। आपको अपने संस्थान को सही गति से सही लोगों को साथ लेते हुए चलाना होगा, जिसका अर्थ अपनी प्रगति को मोड़—तोड़ के साथ संयोजित करते रहना है।

❑

जब आपका अगला कदम आपको इन दोनों में से किसी एक संसार में ले जानेवाला हो तो आप अनिश्चितता का सामना कैसे करेंगे। इनमें से पहला वह विरासती संसार है, जहाँ मूल दक्षता, वृद्धिशील लाभ व सुरक्षात्मकता है।

वहीं दूसरे में आप तभी शामिल हो सकते हैं, जब आप आक्रामक होने की इच्छा रखते हों। यह उन बड़े—स्तर के उद्यमियों का संसार है, जो नई आवश्यकताओं का निर्माण करते हैं, उनकी माँग बढ़ाते हैं और पारंपरिक खिलाड़ियों के मार्ग को घुमाव देते हैं।

❑

अध्याय— 2

संरचनात्मक अनिश्चितता क्यों भिन्न है

जब मैं छोटा था, तब भारत में मेरे परिवार की दिल्ली से चालीस मील दूर उत्तर में स्थित 1,00,000 की आबादीवाले शहर में एक जूतों की दुकान थी। उसके चारों ओर खेत थे। वहाँ के कृषक हमारे ग्राहक थे, जिनमें से अधिकांश बेहद सरल जीवन बिताते थे। वर्ष में मानसून के दिनों में अधिकांश किसान घर पर ही रहते थे। हमारे व्यापार के लिए वे सूखे दिन होते, हम बहुत कम जूते बेच पाते। हम नहीं जानते थे कि बारिश की शुरुआत कब से होगी और वह कब तक जारी रहेगी, इसलिए हम बिक्री में कमी के लिए हमेशा तैयार रहते तथा आगे के खर्च चलाने के लिए धन बचाकर रखते। बारिश की शुरुआत का यह समय कार्यात्मक अनिश्चितता का था और हमने इसे पहचानकर स्वयं को इसके अनुसार प्रबंधित कर लिया था।

अब कल्पना कीजिए कि एक दिन कोई निर्माण दल हमारे शहर में आकर कंकरीट व इस्पात से ढाँचा बना एक मजबूत सुपर—स्टोर खड़ा कर दे, तो यह संरचनात्मक अनिश्चितता होगी। यदि हमने पहले ही इसका सामना करने की तैयारी नहीं की, तो हम इस व्यापार से बाहर हो जाएँगे। ऐसी संरचनात्मक अनिश्चितता का हमला होने पर मानसून समाप्ति के अनुमानित समय का कोई अर्थ नहीं रह जाता।

आप अपने मौजूदा संसाधनों से कार्यात्मक अनिश्चितता का सामना कर सकते हैं, लेकिन संरचनात्मक अनिश्चितता का उदय आपके बाहरी वातावरण से होता है। यह आपके नियंत्रण से बाहर की चीज है। यदि आपने इसे सही समय पर पहचानकर उस नए उभरते वातावरण में अपनी जगह सुनिश्चित नहीं की, तो यह आपके व्यापार के लिए घातक साबित हो सकता है। अवसान का ऐसा ही सामयिक मामला कभी विश्व की सबसे उत्साहपूर्ण सफलता की कहानी लिखनेवाली कंपनी डेल कंप्यूटर से भी जुड़ा है। लगभग तीन दशकों तक माइकल डेल व उनके नेतृत्व में उनकी टीम ने 'मेड—टू—ऑर्डर मॉडल' को अपने व्यापार की धड़कन बनाए रखा। इसके चलते वे भलीभाँति समझ गए कि ग्राहकों की माँग पूरी करने के लिए उन्हें कब किस पुरजे की आवश्यकता होगी। इससे उन्हें अपने गोदाम में अधिक पुरजे नहीं रखने पड़ते। कम गोदाम खर्च, कम मुनाफा व कम कीमतों के चलते नकारात्मक कार्यशील पूँजी द्वारा डेल ने बाजार में अपने लिए जगह बनाई।[2] हर तिमाही में एक बिलियन डॉलर के ऑर्डर उनके नकद निर्माण का प्रमुख स्रोत बन गए। अपनी बाजार हिस्सेदारी के चलते डेल सबसे अधिक मुनाफा कमानेवाली कंपनी बन गई।

तभी डेल को एक साथ दो झटके लगे। पहला झटका कार्यात्मक था—वर्ष 2004 में आई.बी.एम. ने अपना कंप्यूटर व्यापार लेनेवो को बेच दिया। जब लेनेवो के पहले दो अमेरिकी सी.ई.ओ. असफल रहे तो लोग कहने लगे कि यह चीनी कंपनी कभी सफल नहीं हो सकेगी। तत्पश्चात् वर्ष 2009 में चीनी व्यापारी व लेनेवो का लंबे समय से नेतृत्व सँभाल रहे यांग युआनगिंग ने सी.ई.ओ. की गद्दी सँभाल ली। उन्होंने असाधारण दृष्टिकोण अपनाया व कीमतें कम रखते हुए नवोन्मेष पर ध्यान केंद्रित किया। ऐसा करके लेनेवो अपनी बाजार हिस्सेदारी को डेल व एच.पी. से आगे ले जाकर पहले नंबर पर पहुँच गई। लेनेवो की कम कीमतों ने डेल का मुनाफा व पूँजी प्रवाह घटा दिया। इसके परिणामस्वरूप डेल के शेयरों की कीमत में उल्लेखनीय गिरावट आ गई।

डेल संभवत: इस कार्यशील चुनौती का सामना कर भी लेती, लेकिन लगभग उसी समय टैबलेट (एंड्रॉयड आधारित व एप्पल का आई.पैड) व स्मार्टफोन के रूप में एक भयानक संरचनात्मक अनिश्चितता भी सिर उठाने लगी। पर्सनल कंप्यूटर इंडस्ट्री के अन्य सभी लोगों की तरह डेल को भी इसके उत्थान की कोई जानकारी नहीं थी।

यह इस उद्योग में अब तक का सबसे बड़ा नाटकीय परिवर्तन था, जिससे डेस्कटॉप व लैपटॉप बाजार में मौलिक गिरावट के चिह्न दिखाई देने लगे। डेल की अभूतपूर्व दौड़ अब अपने अंत के करीब थी। चूँकि संरचनात्मक परिवर्तन का अर्थ था कि अब उसे अपनी मूल दक्षता से कोई प्रतिस्पर्धी बढ़त हासिल नहीं हो सकती। (व्यक्तिगत रूप से कहूँ तो मैं माइकल डेल को लंबे समय से जानता हूँ और कोई भी उन्हें या उनकी कंपनी को हल्के में नहीं ले सकता। उन्होंने डेल कंप्यूटर को निजी रूप से भविष्य में बड़ा दाँव खेलने की स्वतंत्रता के तौर पर लिया।)

इस संरचनात्मक अनिश्चितता के खतरे से केवल टैक्सी—कैब जैसे कुछ बुनियादी व विशिष्ट उद्योग ही अछूते रह सके। इनके अर्थशास्त्र में दशकों से कोई परिवर्तन नहीं हुआ था। इस नियमित किराए व उच्च दरवाले सेवा परिचालन ने प्रतिस्पर्धियों की संख्या सीमित कर रखी थी। ड्राइवरों व कार मालिकों के लिए तेल की कीमतें व नियामकों के साथ कमाई के बँटवारे जैसे कार्यशील मामले ही प्रमुख समस्याएँ थे, लेकिन अब इस मॉडल को उबर व लाइफ्ट जैसी कंपनियों के रियल—टाइम राइड शेयरिंग जैसे लोकप्रिय प्रारूप चुनौती दे रहे हैं। इसमें ग्राहक मोबाइल डिवाइस एप द्वारा निजी कार मालिकों के ऑपरेटरों के संग अपनी यात्रा निर्धारित करता है। वर्ष 2012 में तकनीकप्रेमी शहर सैन फ्रांसिस्को में इसकी शुरुआत हुई; वर्ष 2014 के मध्य तक इनका विस्तार अमेरिका व विश्व के लगभग सभी मुख्य शहरों तक हो चुका था। शुरुआत में नियामकों ने इन्हें सीमित करने का बहुतेरा प्रयास किया, लेकिन माँग बढ़ने के साथ ही इनकी संख्या में उत्तरोत्तर वृद्धि होती गई। वहीं कैलिफोर्निया पब्लिक यूटिलिटीज कमीशन का इन्हें दिया 'ट्रांसपोर्टेशन नेटवर्क कंपनीज' नाम इनकी मानक पहचान बन गया। यूरोपियन सरकारें स्थापित ऑपरेटरों के प्रति अधिक मित्रवत रहती हैं। इनकी माँग व लोकप्रियता बढ़ने के साथ ही यह संरचनात्मक घटना कार मालिकों व ड्राइवरों के लिए बरबादी का सबब बन गई।

संरचनात्मक अनिश्चितता का उदय उतनी तेजी से नहीं होता जैसा दिखाई देता है; वहीं इनके शुरुआती चेतावनी संकेतों को भी नजरअंदाज करना मुश्किल है। नोकिया एक शानदार व बेहद मुनाफेवाला ब्रांड रहा है, जिसकी बाजार हिस्सेदारी बहुत बड़ी है। तीन वर्ष के भीतर ही कमाई, मुनाफा, नकदी व बाजार हिस्सेदारी में सीधी गिरावट के चलते आज यह लगभग अवसान पर है। उसके मार्ग में यह घुमाव एप्पल की बदौलत आया। एप्पल ने ग्राहक को अपने नए व अधिक आकर्षक उत्पाद द्वारा लुभा लिया। ऐसा आज तक कभी नहीं हुआ कि ग्राहक न केवल महँगा उत्पाद खरीदते हैं, बल्कि उसे पाने के लिए लंबी कतार में प्रतीक्षा भी करते हैं।

नोकिया इससे अचंभित नहीं हुआ—क्योंकि इसका कोई कारण नहीं था। आईफोन के पेश होने के दो वर्ष पूर्व, नोकिया के सी.ई.ओ. से हुई मेरी निजी बातचीत में उन्होंने इशारा दिया था कि कंपनी इस बारे में जानती है। एप्पल के पेटेंट फाइल करने के बाद से ही नोकिया को वे विशिष्ट आरंभिक चेतावनी चिह्न मिल गए थे, लेकिन नोकिया के उच्च अधिकारियों को इस बात पर विश्वास नहीं हो रहा था कि एक कंप्यूटर कंपनी सेलफोन बिजनेस में भी उतर सकती है। यह सोचकर उन्होंने एप्पल को अपने लिए खतरा नहीं माना और यदि वे ऐसा करते भी हैं तो वे इतने खास नहीं हैं कि नोकिया के लिए गंभीर चुनौती बन सकें, लेकिन यही सच था, एप्पल अपने आईपॉड के साथ पूरी सफलता सहित इलेक्ट्रॉनिक उपभोक्ता उत्पादों में प्रविष्ट हो गया, लेकिन यह बेहद महँगा उत्पाद था, जिसमें मुनाफा भी बहुत बड़ा था। जैसा सोचा गया था, एप्पल जहाँ था, वहीं रहा और उसे बाजार में कुछ खास हिस्सेदारी नहीं मिल सकी। फिर एप्पल को अभी दूरसंचार वाहक (कॅरियर) की समस्या से भी पार पाना था, जहाँ नोकिया का दबदबा कायम था। सबसे बड़ा वाहक होने के कारण नोकिया की बाजार हिस्सेदारी सबसे अधिक थी। वह सबसे सुपरिचित ब्रांड भी था, इसलिए सर्वोच्च अधिकारियों की टीम का मानना था, यदि उन्हें कुछ नुकसान हुआ भी तो वे जल्द ही उसकी भरपाई कर लेंगे। आईफोन की विशिष्टता तथा एप्पल जिस तेजी से आगे बढ़ रहा

था, उसे देखकर नोकिया भौचक्का रह गया। एप्पल ने नए उपभोक्ता अनुभव व नई ऊँची कीमत द्वारा अपने लिए बड़े मुनाफेवाला विशाल बाजार तैयार कर लिया और पुराने को पीछे छोड़ आगे निकल गया। यह नया बाजार लगातार विस्तार कर रहा है और इसकी संवृद्धि दर में भी बढ़ोतरी जारी है।

इसी तरह एलोन मस्क ने ऑटो उद्योग में आशातीत व संभवत: महत्त्वपूर्ण अनिश्चितता का निर्माण किया। अभी तक ऑटो—निर्माताओं के इलेक्ट्रिक कारों के विकास पर खर्च के पीछे मूलत: अनुमान व मानवीय संबंधों का मिश्रण रहा था, लेकिन मस्क की टेस्ला को हाल ही में मिले महत्त्व व लोकप्रिय सफलता से उनका भी इस ओर ध्यानाकर्षण हुआ। प्रारंभ में इसे अजीब व समृद्ध पर्यावरण प्रेमियों का खिलौना मात्र माना गया था, लेकिन जल्द ही प्रत्यक्ष हो गया कि बैट्री व उसके डिजाइन से जुड़ी मस्क की इस नई खोज में बहुत संभावनाएँ हैं। इसका बाजार बढ़ने के साथ ही अब वे भी प्रगति पर थे। माना जाता है कि वर्ष 2014 में कंपनी ने लगभग पैंतीस हजार मध्य—लक्जरी कारें बेचीं। डेमलर व टोयोटा ने टेस्ला पावरट्रेन प्रणाली को खरीदा और इस कंपनी में निवेश कर दिया। क्या ये कैडिलेक, लिंकन, जैगुआर, मर्सडीज बेंज व वोल्कसवैगन जैसी ऊँची कीमतवाले लक्जरी व मध्य—लक्जरी ब्रांड के मार्ग में कोई घुमाव ला सकेंगी, जिसमें फिलहाल बी.एम.ड्ब्ल्यू. की तूती बोलती है, क्या ये उसके लिए खतरा साबित होंगी, या ये अपने लिए इससे भी अधिक बड़ा बाजार तैयार कर लेंगी? जून 2014 में टेस्ला ने घोषणा की कि वे अपने पेटेंट्स को अन्य ऑटो निर्माताओं के साथ बाँटने को तैयार है, जिससे दुनिया भर में इलेक्ट्रिक कारों के विकास की गति तेज हो सके। राष्ट्रपति शी के नेतृत्व में चीन अपनी प्रदूषण संबंधी समस्या पर काफी गंभीर है। यह बाजार अकेला ही वैश्विक ऑटो उद्योग के मार्ग को रोमांचक घुमाव देने के लिए काफी है। अब सभी ऑटो—निर्माताओं के लिए यह संभावित व्यापार खुला है, तथा वे इसे अपने लिए खतरा या अवसर कुछ भी बना सकते हैं।

मुझे संरचनात्मक अनिश्चितता में अवसर की सबसे अच्छी व्याख्या भारत की सबसे बड़ी इंफ्रास्ट्रक्चर इंडस्ट्री जी.एम.आर. के चेयरमैन जी.एम. राव ने बताई। उन्होंने एक बार मुझसे कहा था कि मार्ग में आनेवाले प्रत्येक घुमाव में भविष्य में विकास के मार्ग का संदेश छिपा रहता है। कोई भी व्यक्ति बिना बाहरी मूल योग्यता के किसी भी विभिन्न दृष्टिकोण से देखते हुए किसी मूल दक्षता से नियंत्रित हुए बिना खोज व उपयोग कर सकता है। इस परिभाषा के अनुसार अवसर बिल्कुल नई अवधारणा है, इसलिए निस्संदेह इसके प्रति स्वाभाविक प्रतिक्रिया अकसर यही होती है, ''हम इसके बारे में कुछ नहीं जानते; क्या यह हमारे व्यापार के मूल विचारों तथा मूल क्षमताओं का हिस्सा नहीं बन सकता।'' सफल होनेवाले कंपनी प्रमुख ऐसा इसलिए कर सके कि इसी अनिश्चितता से उन्हें एहसास हुआ कि इस वैश्विक प्रवाह ने नई संभावनाओं का निर्माण कर दिया है, जिससे प्रवेश के अवरोध निरंतर कम होते जा रहे हैं। ये ही अटैकर्स हैं। ये अधिक स्पष्ट नजर रखते हुए निर्णायक कदम उठाते हैं और उसी पर काररवाई करते हैं।

❑

अध्याय— 3

गणितीय कंपनी : ऐल्गोरिद्म क्रांति व गणितालय का उद्भव

गणितीय साधन कहे जानेवाले ऐल्गोरिद्म तथा उससे जुड़े परिष्कृत सॉफ्टवेयरों में उन्नति ही परिवर्तन का ऐसा एकमात्र आवश्यक उपकरण है, जो निरंतर बढ़नेवाले मौजूदा व्यापारिक संसार में प्रमुख अनिश्चितताओं व अवसरों का सृजन करता है।

आज से पहले कभी भी इतनी अधिक मानसिक शक्ति को कंप्यूटरीकृत करके इसका उपभोक्ता व्यवहार व मनुष्य के स्वास्थ्य से लेकर औद्योगिक मशीनरी के परिचालन जीवन व साज—सँभाल की आवश्यकताओं का पुनर्निर्माण, पैटर्न संबंधी भविष्य कथन व परिवर्तन की शक्ति हासिल हो सके। अन्य तकनीकी पहलुओं से मिलकर ऐल्गोरिद्म ने वैश्विक अर्थव्यवस्था की संरचना व लोगों की जीवनशैली दोनों ही में नाटकीय परिवर्तन कर दिया है। (इन अन्य पहलुओं में डिजिटलीकरण, इंटरनेट, ब्रॉडबैंड मोबिलिटी, सेंसर्स तथा तेज व दिनोंदिन सस्ती होती डाटा—उपयोग क्षमता शामिल हैं।)

ऐल्गोरिद्म वह निर्णायक इंजन है, जो बड़े पैमाने के डाटा को इतनी तीव्रता से संसाधित कर देता है, जितना मनुष्य के दिमाग द्वारा संभव नहीं है। कई मिलियन आँकड़ों से शुरू होनेवाली यह यात्रा किसी विशिष्ट निर्णय के दूसरे—तीसरे स्तर की संभावनाओं व विकल्पों को जाँचकर ऐसे परिणाम पेश करती है, जिन्हें मनुष्य अपने मस्तिष्क द्वारा स्वीकार, अस्वीकार या परिवर्तित कर सकता है। जैसे मनुष्य अपने अनुभवों से सीखकर विकसित व परिवर्तित होता है, उसी तरह ऐल्गोरिद्म को भी प्राप्त परिणामों से सीखकर अपने निर्णयों या आकलन में सुधार के लिए प्रोग्राम किया जा सकता है।

यह संपूर्ण प्रगति पिछले कुछ दशकों के भीतर ही हुई है। इसके बावजूद ऐल्गोरिद्म के उपयोग द्वारा कई समय —सिद्ध व्यापार प्रतिरूपों का पुनर्निर्माण या नए उन्नत प्रतिरूपों को तैयार किया जा रहा है। अब तक ऐल्गोरिद्म को बड़े संस्थानों द्वारा अपने ग्राहकों के साथ निजी संपर्क के लिए नवीन व उच्च स्तरीय संवादात्मक संबंध कायम करने में पूरी तरह सक्षम पाया गया है। अब यह क्रांति एक नए व कहीं अधिक खर्चीले स्तर पर प्रवेश कर रही है। यहाँ मशीनें ऐल्गोरिद्म द्वारा बिना मानवीय सहायता के अन्य मशीनों के साथ संप्रेक्षण करेंगी, कृत्रिम बुद्धि के माध्यम से सीखेंगी तथा निर्धारित नियमों के आधार पर सुसंगत निर्णय लेते हुए उन पर काररवाई करेंगी। अब यह संभावित संपर्क क्षमता और अधिक विस्तृत होकर कई बिलियन डिवाइसों द्वारा निरंतर विकसित होने वाली इंटरनेट सामग्री (आई.ओ.टी.) इन मशीनों व डिवाइसों को नेटवर्क सेंसर्स व सॉफ्टवेयर्स के साथ एकीकृत कर देगी। इसके बाद ग्राहक अपने स्मार्टफोन को थर्मोस्टेट की सेटिंग्स में बदलाव के लिए प्रोग्राम कर सकेंगे या कहीं से भी अपने पालतू जानवरों को देख सकेंगे। कुछ अधिक परिष्कृत दूरस्थ निगरानी उपकरणों (रिमोट मॉनिटर) की सहायता से औद्योगिक मशीनों व सप्लाई चेन का प्रबंधन भी संभव होगा। मशीन—के—मशीन से संपर्क बनाने व सीखने से लोगों को अपनी निर्णय लेने की क्षमताओं व संभावनाओं के विस्तार में भी सहायता मिलेगी। यह उनकी निर्णय लेने की गति को और भी बढ़ा देगा। हम अभी इसके संभावित उपयोग की सतह को भी ठीक से नहीं परख पाए हैं। इस अवसर का लाभ लेने की इच्छा रखनेवालों के लिए इस मार्ग के इस घुमाव में विकास के अत्यधिक अवसर मौजूद हैं।

इन नई गणितीय क्षमताओं से रहित कंपनियाँ भूतकाल में चाहे जितनी भी सफल रही हों, लेकिन अब वे इस क्षमता से लैस कंपनियों के मुकाबले काफी पीछे हैं। ये कंपनियाँ केवल डिजिटाइज ही नहीं हैं, बल्कि मैं इन्हें

गणितालय कहता हूँ। ये अपने उद्योग व इसकी कंपनियों की संरचनात्मक अनिश्चितता का कारण बन रही हैं। गूगल, फेसबुक तथा अमेजन का निर्माण गणितीय कॉरपोरेशन के रूप में हुआ है; कुछ लोग इन्हें बॉर्न डिजिटल भी कहते हैं। स्टीव जॉब्स की सी.ई.ओ. के रूप से वापसी के बाद एप्पल ने गणितीय कॉरपोरेशन का रूप लिया। यह प्रवृत्ति बढ़ती जा रही है। अपने को बदलने में असमर्थ रहीं विरासती कंपनियाँ अब अपने डिजिटल प्रतिस्पर्धियों के सामने खुद को असहाय महसूस कर रही हैं। व्यापार प्रमुखों को डिजिटलीकरण में दक्ष होना चाहिए, कम—से—कम उन्हें इतना जानकार होना चाहिए कि वे विशेषज्ञों से सही प्रश्न कर सकें तथा इतने कल्पनाशील हों कि उपभोक्ता अनुभव के पुनर्निर्धारण में गणित की सहायता ले सकें।

निश्चित ही, इस ऐल्गोरिद्मक दृष्टिकोण से सबसे बड़ा परिवर्तन यह हुआ कि अब व्यापार व ग्राहकों के बीच का संवाद नए व बेहतर स्तर पर पहुँच गया है। बहुत सी विरासती कंपनियों के लिए उपभोक्ता अनुभव तीसरे नहीं तो दोयम दरजे का अवश्य है। इन कंपनियों की कार्यशैली कुछ ऐसी होती है; उदाहरण के लिए सबसे पहले वितरक 'क' उनसे उत्पाद खरीदता है, तत्पश्चात् वह इसे विक्रेता 'ख' को बेचता है, जो अंतत: इसे किसी अन्य व्यक्ति को बेच देता है। आज के ऑनलाइन गणित भंडार में स्थिति इसके उलट है। यहाँ वास्तविक ग्राहक कंपनी के अधिकाधिक संपर्क में रहता है। वह सीधे उन्हीं से माल खरीदता है और किसी मध्यस्थ के बिना अपना फीडबैक सीधे कंपनी तक पहुँचा देता है। कंपनियाँ इन ग्राहकों की वास्तविक प्राथमिकताओं पर नजर रखती हैं और आगे चलकर उनकी परिवर्तित होती माँग के अनुसार अपनी रणनीति व नए प्रस्ताव तैयार करती हैं। इससे ग्राहकों को वह महत्त्व मिलता है, जो इससे पहले उन्हें कभी नहीं मिला।

ऐल्गोरिद्म के माध्यम से लिये गए निर्णयों में निर्माता व ग्राहक के बीच अबाधित व सीधी बातचीत रहती है, जिससे ऐल्गोरिद्म में दर्ज पूर्वनिर्धारित निर्णय नियमों के आधार पर तुरंत ही निरंतर विश्वसनीय जानकारियाँ या निर्णय प्राप्त होते रहते हैं। जिन निर्णयों के लिए मानवीय परख अनिवार्य होती है, उन्हें मशीनें संबंधित लोगों को प्रेषित कर देती हैं। इस संप्रेषण से प्राप्त डाटा का उपयोग कहीं भी किया जा सकता है। उदाहरणार्थ, मानवीय, डिजिटल या वेब से मिले इन उपभोक्ता अनुभवों में कई टच प्वॉइंट (विशिष्ट बिंदु) होते हैं, जो आशानुरूप हो भी सकते हैं और नहीं भी। कंपनी इन टच प्वॉइंट्स का संपूर्ण विवरण प्राप्तकर इनमें से प्रत्येक के बारे में पूरी जानकारी हासिल कर सकती है। एक गणितीय इंजन को नवोन्मेष, नए उत्पादों के विकास व संसाधनों के बँटवारे जैसे प्रबंधन निर्णयों में निर्देश देने हेतु भी तैयार किया जा सकता है। उपयोगकर्ताओं से जुड़े इन टच प्वॉइंट्स के आकलन का यह कार्य तत्क्षण रियल टाइम में या बाद में गणितीय नमूने द्वारा एकाधिक बार करना संभव होता है।

इस डाटा का उपयोग नैदानिक उपकरण के रूप में भी किया जा सकता है। जैसे, इनसे बाहर के संभावित परिवर्तनों के चिह्न व उद्भव का पता कर सकते हैं, साथ ही इनसे अनिश्चितताओं या नए अवसरों को पहचानने में सहायता मिल सकती है। ये बीते ट्रेंड की विसंगतियों की ओर इशाराकर उसके पुन: पैटर्न बनने की संभावना बता सकते हैं। साथ ही ये नई उभर रही आवश्यकता या ट्रेंड को खोजने में सहायक सिद्ध हो सकते हैं। इससे आपका व्यापार कभी भी प्रचलन से बाहर नहीं होगा।

निस्संदेह, यह गणितालय व्यापार व उपभोक्ताओं के बीच के रिश्ते के विकास के नए मंच को आकार दे रहा है। औद्योगिक क्रांति के पूर्व इसके पहले चरण में, कारीगर व उसके ग्राहकों के बीच सीधा संपर्क था। इसके बाद बड़े पैमाने पर उत्पादन व बड़े बाजारों का युग आया। तत्पश्चात् बाजारों का विभाजन व खरीदारी अनुभव के अर्द्ध अनुकूलन का दौर आया। अमेजन जैसी कंपनियाँ उपभोक्ताओं के संपूर्ण अनुभव संबंधी जानकारियों के संचयन व प्रबंधन में सक्षम हो गईं। अब यह गणितालय प्रत्येक ग्राहक पर व्यक्तिगत रूप से ध्यान केंद्रित कर सकता है। एक

तरह से देखा जाए तो इस तरह हम पुन: कारीगरी प्रारूप की ओर बढ़ रहे हैं, जिसमें व्यक्ति पूरी तरह से बाजार खंड का ही हिस्सा होता था।

भविष्य में संस्थानों के लिए उनकी उपभोक्ता अनुभव से जुड़ने की क्षमता व रियल टाइम टच प्वॉइंट बेहद महत्त्वपूर्ण साबित होंगे। इससे कंपनी प्रमुख तेजी से निर्णय लेकर बराबरी कायम रखते हुए भी कुछ मामलों में खर्चा घटा सकेंगे। मैनेजर व प्रबंधक मैनेजर की मध्य स्तरीय परंपरागत नौकरियाँ बड़े पैमाने पर समाप्त हो जाएँगी, वहीं उनकी बची हुई जिम्मेदारियों को भी काफी हद तक कम किया जा सकेगा। इससे कंपनी के अतिरिक्त खर्च कम हो जाएँगे, क्योंकि जहाँ रचनात्मक विशेषज्ञों की सेवाओं का खर्च बढ़ेगा, वहीं प्रबंधन व कम कुशल श्रम के खर्च में भारी कटौती हो जाएगी, साथ ही कार्य—निष्पादन आँकड़े भी पुनर्रचित व पारदर्शी हो जाएँगे, जिससे कंपनी के एकांतिक केंद्र, भूगोल, टाइम जोन व संस्कृति जैसे पारिस्थितिक तंत्र के आपसी सामंजस्य में वृद्धि हो जाएगी।

औद्योगिक अनुप्रतीकों को पुन: परिभाषित करना

डोऊ जोंस की पाँच मौलिक कंपनियों में से वर्तमान में कार्यरत जी.ई. ने स्वयं को वस्तुत: गणितालय के रूप में परिवर्तित कर लिया है। यह कंपनी अपने द्वारा बेचे गए जेट इंजन से लोकोमोटिव व टरबाइन से मेडिकल इमेजिंग यंत्रों जैसे उपकरणों की मरम्मत का नया व्यापार आरंभकर औद्योगिक कंपनियों की सिरमौर बन गई। इन्होंने अपनी विरासत की बेहद बड़ी व परिवर्तनशील छलाँग दी, जिसे इंडस्ट्रियल इंटरनेट का नाम दिया गया है। इस सर्वोत्कृष्ट औद्योगिक कंपनी ने अपनी गणितीय बौद्धिक संपदा के माध्यम से वर्ष 2014 के मध्य तक अपने सेवा—आधारित कार्य के लगभग 250 मिलियन डॉलर के दो—तिहाई बैकलॉग ऑर्डर निपटा दिए।

आई.बी.एम. को जी.ई. व कुछ अन्य खिलाड़ियों की मौजूदगीवाले औद्योगिक हिस्से में प्रविष्ट होते देखने के बाद वर्ष 2010 के आस—पास जी.ई. ने अपने प्रबंधन में बड़े बदलाव का फैसला किया। आई.बी.एम. औद्योगिक उपकरणों के साथ संयोजित होकर काम करनेवाले परिष्कृत सॉफ्टवेयर्स का निर्माण कर रहा था। इनसे प्रभावित होकर ग्राहक इन उपकरणों को खरीद भी रहे थे। तब जी.ई. के उच्चाधिकारियों को सॉफ्टवेयर क्षेत्र में कमाई का नया अवसर दिखाई दिया। ऐसा करने के लिए उन्हें दो कदम उठाने थे। पहला, लोगों के खरीदारी संबंधी निर्णय को प्रभावित करना और दूसरा, उन्हें अपने उपकरणों के डिजाइन व सेवाओं की ओर आकर्षित करना। उपकरणों के मुकाबले सॉफ्टवेयर क्षेत्र में कम निवेश व बड़ा मुनाफा था। जी.ई. इंडस्ट्रियल इंटरनेट में विस्तार करने लगी। वे पूरी दृढता सहित आगे बढ़ रहे थे। वर्ष 2011 की शुरुआत में उन्होंने सिलिकॉन वैली में परिष्कृत सॉफ्टवेयर व ऐल्गोरिद्म के विशेषज्ञों को नौकरी पर रखा। जी.ई. जैसी बड़ी कंपनी के लिए यह लागत अधिक नहीं थी, इसलिए उन्होंने इसकी बहुत सी शाखाएँ स्थापित की हैं। तभी से जी.ई. इंडस्ट्रियल इंटरनेट क्षेत्र में सबका सिरमौर बन चुका है। वर्ष 2014 में इन्होंने आई.ओ.टी. के तीव्र विकास हेतु ए.टी.टी., सिस्को, आई.बी.एम. तथा इंटल के साथ मिलकर इंडस्ट्रियल इंटरनेट संघ की स्थापना की। इसमें भागीदार रहते हुए वे इस क्षेत्र को आकार व विस्तार दे रहे हैं।

इंडस्ट्रियल इंटरनेट में प्रवेश करने के बाद से ही जी.ई. चिकित्सीय उपकरणों, टरबाइन, तेल व गैस, इलेक्ट्रिकल ग्रिड्स, लोकोमोटिव्स व विमानों के इंजन जैसे अपने विशेषज्ञतावाले क्षेत्र में मुनाफायुक्त विकास कर रही है। इनके इस अत्यधिक पूँजी—प्रधान स्थायी उपक्रम में कम समय लगने का लाभ ग्राहकों तक पहुँच रहा है। जी.ई. ने कम लागत व अधिक लाभवाले व ग्राहकों को बाँधनेवाले सेवा क्षेत्र पर अपनी पकड़ और मजबूत कर ली है। उन्होंने इंडस्ट्रियल इंटरनेट का उपयोग केवल अपने ही मुनाफे हेतु नहीं किया, बल्कि अपने इन परिष्कृत सॉफ्टवेयर पैकेजों व ऐल्गोरिद्म को अपने प्रतिस्पर्धियों के साथ साझाकर उन्होंने नई माँग भी उत्पन्न कर दी है। अत्यधिक

इंटरकनेक्टिविटी से इसकी उपयोगिता में वृद्धि हुई, जिसने जी.ई. के लिए घातीय विकास पथ को प्रशस्त करते हुए, उसकी हिस्सेदारी में और वृद्धि कर दी। कंपनी पहले ही अपनी बढ़ती बाजार हिस्सेदारी, तेज राजस्व वृद्धि व उच्चतर मुनाफे का लाभ ले रही थी। उदाहरण के लिए, इसके ऊर्जा उपकरण अनुभाग की बाजार हिस्सेदारी में 30 से 48 फीसदी की बड़ी छलाँग के बाद न केवल इनका मुनाफा बढ़ा, बल्कि यह अपने प्रबल प्रतिस्पर्धियों से कहीं आगे है।

जी.ई. की सॉफ्टवेयर व ऐल्गोरिद्म में निर्मित नवीन विशेषज्ञता ने कंपनी को इक्कीसवीं सदी के लिए तैयार कर दिया है। कंपनी के सी.ई.ओ. जेफरी इम्मेल्ट के शब्दों में यह, 'अनिश्चितता से परिणाम' पाने की स्थिति है। उन्होंने जी.ई. कैपिटल का गठनकर कंपनी के अवधान को धारदार बना दिया। उन्होंने इसमें कंपनी की विशिष्ट सेवा करनेवाले वित्त विभाग व पहले से जारी उपकरणों के व्यापार को शामिल किया। इस बदलाव से कंपनी में लोगों को चुनने व पदोन्नत करने, प्रशिक्षण की विषय—वस्तु, कॅरियर के विकास की योजना तथा प्रबंधन तंत्र, जिसमें जी.ई. की पुरानी प्रबंधन प्रणाली की समीक्षा भी है, जैसे परिवर्तनों की शुरुआत हो गई। इसी के साथ कंपनी के हर प्रभाग के खर्च में भी कमी आने लगी। अनिश्चितता में अवसर की खोज की उनकी यह काररवाई पुस्तकीय उदाहरण बन गई है।

अनिश्चितता से लाभ लेने के लिए जरूरी है कि आपको अपनी कल की शब्दावली में ऐल्गोरिद्म को आज के प्रॉफिट मार्जिन व सप्लाई चेन जैसे शब्दों की तरह ही शामिल करना होगा, साथ ही आपकी एक्जीक्यूटिव टीम को भी बिजनेस बढ़ाने में अपनी भूमिका को समझना होगा। यह घटक इतना शक्तिशाली है कि मुझे यह कहने में कोई हिचक नहीं कि अब तक जो भी संस्थान गणितालय नहीं बना है या जल्दी ही ऐसा नहीं बनना चाहता, वह पहले ही विरासती कंपनी हो चुका है। इस परिवर्तन का कंपनी के पुराने या नए होने से कोई संबंध नहीं, बल्कि इससे है कि इस नए परिप्रेक्ष्य का कितने प्रभावशाली ढंग से सामना करती है। इसके लिए उन्हें अपनी वर्तमान संस्था में नए ढंग के विशेषज्ञों की नियुक्ति व नई दक्षताओं का निर्माण करना होगा। कई कंपनियों को तो अपने संयोजन, संस्थापन, प्रबंधन व नेतृत्व के मूल प्रारूप में परिवर्तन करने की आवश्यकता होगी।

❑

अध्याय—4

चेतावनीपूर्ण पूर्व संकेतों की खोज

कई व्यापार प्रमुख निरंतर इस अव्यक्त भय के साथ जीते हैं कि इस उद्योग की 'प्राप्तियाँ' अचानक कभी भी परिवर्तित हो सकती हैं और वे इसे पहले से नहीं जान सकते। मैंने यह व्यवहार प्रत्येक इंडस्ट्री के बड़े—छोटे पद पर बैठे लगभग हर व्यक्ति के कार्य व विशेषत: अकर्म को देखा है। ऐसे कंपनी प्रमुखों के नामों की सूची बहुत लंबी है, जो संरचनात्मक परिवर्तनों के चेतावनीपूर्ण चिह्नों को देखने में असफल रहे या जिन्होंने इन्हें नजरअंदाज कर दिया। इनमें मोटर वाहनों को अपने लिए खतरा न माननेवाले छकड़ा गाड़ीवालों से लेकर नोकिया के वे अधिकारी भी शामिल हैं, जिन्हें आईफोन के पेटेंट दाखिल करने के बाद भी उनका अपने व्यापार में कोई संभावित महत्त्व नहीं दिखाई दिया। कई बार ये चिह्न आपके मौजूदा पारिस्थितिक तंत्र से उत्पन्न नहीं होते, बल्कि ये कहीं बाहर या अनोखी जगह से प्राप्त होते हैं। जब नैपस्टर ने लोगों को म्यूजिक फाइलें ऑनलाइन साझा करने के लिए अपना परिष्कृत सॉफ्टवेयर व ऐल्गोरिद्म पेश किया, तब संगीत उद्योग मान बैठा कि इसके स्पष्ट रूप से पाइरेसी होने के कारण कोर्ट जल्द ही इस पर रोक लगा देगा। उसी दौरान स्टीव जॉब्स को गानों के अधिकार खरीद उन्हें आईट्यून के माध्यम से एप्पल की महत्त्वपूर्ण खोज आईपॉड से साझा करने का खयाल आया। नैपस्टर प्रदत इन चेतावनीपूर्ण पूर्व संकेतों को उद्योग जगत् के दिग्गज नहीं समझ सके। इसलिए वे अपने लिए नया मार्ग भी नहीं खोज सके। उपयोगिता के शक्ति परिवर्तन से बड़े मुनाफेवाले सी.डी. बाजार की बिक्री में काफी गिरावट आ गई और अपने साथ यह इस क्षेत्र के कुल राजस्व को भी ले डूबा।

लोग इन चेतावनीपूर्ण पूर्व संकेतों को अकसर इसलिए नजरअंदाज कर बैठते हैं, क्योंकि वे अपने बिजनेस के दैनिक कार्यों में उलझे हुए 'बहुत निचले स्तर पर' कार्य कर रहे होते हैं। वर्ष 2009 के वित्तीय संकट के दौरान तुर्की में मेरी मुलाकात 1 बिलियन डॉलर के राजस्ववाली उपकरण निर्माण कंपनी के मालिक 'माइकल बैरी' से हुई। वे दुनिया भर में घूम—घूमकर नए ग्राहकों की तलाश कर रहे थे। उस समय वे तुर्की में अपने स्थानीय अधिकारियों से तिमाही समीक्षा हेतु मिलने आए थे। यहाँ उन्हें बुरी खबर मिली कि ग्राहकों के पास धन की कमी के चलते टीम अपना तिमाही विक्रय लक्ष्य प्राप्त करने में असफल रही है। प्राय: वे अपनी कंपनी के लिए पूँजीगत उपकरण खरीदने में अपने किसी एक बैंक से अपनी जरूरत भर का लोन लेते थे, लेकिन अब चूँकि सरकार बैंकों से अपनी बैलेंस शीट सुधारने को कह रही है, इसलिए अब ग्राहकों को चार, पाँच या छह बैंकों से मदद लेनी पड़ती है और फिर भी उनकी जरूरत पूरी नहीं हो पाती। उन्हें एक बड़ी बिक्री से केवल इसलिए हाथ धोना पड़ा, क्योंकि अंतिम क्षण में सहायता देनेवाले छह में से एक बैंक और उसके बाद एक और बैंक ने अपना हाथ खींच लिया। वहाँ का स्थानीय प्रबंधन जानना चाहता था कि क्या इस डील को सुनिश्चित करने के लिए मूल कंपनी उनकी वित्तीय सहायता को बढ़ा सकती है।

यह समस्या का पहला संकेत नहीं था। माइकल पिछले महीने ब्राजील व अमेरिका में ऐसी ही समस्या का सामना कर चुके थे। वहाँ उनकी कंपनी को अपनी बैलेंस शीट द्वारा बिक्री को वित्तीय सहायता देने के लिए मजबूर होना पड़ा था। वस्तुत: बैंक हर जगह कटौती कर रहे थे, लेकिन अभी भी उन्होंने अपने उत्पादन को स्थिर बना रखा था, जिससे नकद पूँजी की हालात जर्जर होती जा रही थी। एक महीना और बीतने पर बिजनेस व आर्थिक स्थिति का संतुलन गड़बड़ा गया। स्टॉक का ढेर बढ़ता जा रहा था। माइकल उन संकेतों को समझने से चूक गए थे, क्योंकि वे इतने बड़े स्तर पर खोज नहीं कर सके कि वैश्विक आर्थिक शक्ति को पहचानते हुए बिंदुओं को जोड़कर तसवीर

बना सकें। अंततः बैलेंस शीट इतनी विकृत हो गई कि उनके पास उत्पादन घटाने, कर्मचारियों की छँटनी तथा व्यापार में मात्रात्मक कमी करने के अलावा और कोई विकल्प बाकी नहीं बचा।

मैं आपको इससे बिल्कुल विपरीत चिकित्सा उपकरण बनानेवाली अमेरिकी कंपनी 'वाइटलमैट्रिक्स' के वैश्विक व्यवसाय प्रमुख 'बिल स्मिथ' के बारे में बताता हूँ। अपना बिजनेस यूनिट के वैश्विक मुनाफे, बाजार हिस्सेदारी व विक्रय की जिम्मेदारी उन्हीं पर थी। हाल ही में खबर गरम थी कि चीनी सरकार ने दुनिया की जानी—मानी फॉर्मास्यूटिकल कंपनी ग्लैक्सो स्मिथक्लाइन (जी.एस.के.) पर रिश्वत देने व कीमतें बढ़ाने का आरोप लगाया है। यह उनके लिए कहीं से भी महत्त्वपूर्ण नहीं था और न ही इसका उनके व्यवसाय से कोई सीधा संबंध था, लेकिन बिल जानते थे कि इसका उनकी यूनिट पर भी प्रभाव पड़ सकता है। इसलिए वे इस खबर पर नजर बनाए हुए थे। इस तरह उन्होंने अपने अनुमानों की जाँच करते रहने को अपनी आदत में शुमार कर लिया था। वर्ष 2013 की जुलाई में वैश्विक ट्रेंड्स पर मेरे एक सत्र के बाद शाम को उन्होंने व मैंने एक साथ डिनर किया, जहाँ बिल ने मुझसे बहुत से प्रश्न पूछे।

उन्होंने बताया कि जी.एस. के की खबर सुनने के बाद से वे इसे चीन में हो रहे बड़े परिवर्तन के रूप में देखने का प्रयास कर रहे हैं। विशेष रूप से राष्ट्रपति शी के सत्ता सँभालने के बाद, जिन्होंने भ्रष्टाचार से जंग को अपने सबसे महत्त्वपूर्ण कार्यों में सर्वोच्च स्थान दिया है। चीन में भ्रष्टाचार विरोधी बहुत से कानून पहले ही से मौजूद हैं, लेकिन देश की अप्रभावशाली कानून व्यवस्था के चलते इन्हें कभी लागू नहीं किया जा सका।

बिल का अनुमान था कि सरकार जी.एस.के. द्वारा एक उदाहरण पेश करते हुए संभवतः अन्य गैर—चीनी कंपनियों को यह दिखा देना चाहती है कि वे अब इस पर काररवाई के लिए पूरी तरह से तैयार हैं। बिल ने मुझसे पूछा, ''क्या आपको लगता है कि यह तीर निशाने पर लगेगा, इसमें कितनी कंपनियाँ निशाना बनेंगी या इनमें शामिल होंगी? मैंने अपनी कंपनी के मुख्य जोखिम अधिकारी और जनरल काउंसिल को पहले ही इस बारे में सचेत कर दिया है। हम पूरी तरह से सतर्क हैं, क्योंकि किसी भी तरह की जाँच से हमारे बोर्ड ऑफ डायरेक्टर्स व मीडिया के साथ तनातनी शुरू हो जाएगी।''

मैंने बिल के वैश्विक स्तर पर उनके उद्योग के बाहर से मिलनेवाले चेतावनीपूर्ण पूर्व संकेतों को पहचानने की सराहना की तथा उन्हें इससे और आगे बढ़ने को कहा, ''इससे आपके वैश्विक लाभ व हानि पर क्या प्रभाव पड़ेगा, क्या उन पर इसका कोई असर होगा?'' बिल एक क्षण के लिए सोच में पड़ गए। उनकी यूनिट वाइटलमैट्रिक्स की दूसरी सबसे बड़ी मुनाफा कमानेवाली तथा सबसे तेज गति से आगे बढ़ रही यूनिट थी। उनका अमेरिका व यूरोप का राजस्व प्रायः स्थिर था। उनकी यूनिट के लिए विकास के सबसे अधिक अवसर चीन में ही मौजूद थे। बिल ने अगले तीन वर्षों के लिए चीन में 30 फीसदी की विकास दर व मुनाफे में प्रतिवर्ष 20 प्रतिशत वृद्धि का अनुमान लगाया था, बल्कि बिल व उनके बॉस इस पर पूरी तरह आश्वस्त थे। बीते बीस वर्षों में उनका कॅरियर शानदार रहा था और इस क्षण भी भविष्य बेहद चमकदार दिख रहा था, लेकिन वे जानते थे कि बड़े घाटे से उबरना आसान नहीं होगा।

''यदि सरकार को कीमतें बढ़ानेवाले भ्रष्टाचार के सबूत नहीं मिल सके, तो मुझे लगता है कि वे इस उद्योग पर कीमतें घटाने के लिए दबाव अवश्य देंगे और अगली बारी संभवतः हमारे उद्योग की ही होगी।''

मैंने पूछा, ''यदि ऐसा हुआ तो आप क्या करेंगे?''

लंबी चुप्पी के बाद बिल ने कहा, ''घाटे की भरपाई के लिए कोई योजना बनाएँगे। मुझे आय व मुनाफे के नए स्रोत खोजने के लिए टीम बनानी होगी, लक्ष्यों का पुनर्निर्धारण करना होगा और कुछ संसाधनों को विश्व के अन्य

हिस्सों में विस्थापित करना होगा।'' इसके बाद पुन: एक चुप्पी और फिर उन्होंने दृढतापूर्वक कहा, ''और मुझे अपनी रचनात्मकता को नए पायदान पर पहुँचाना होगा।''

डिनर का बाकी समय हमने चीन की परिस्थितियों पर विभिन्न कोणों व उनके संभावित परिणामों पर बात करते हुए गुजारा। रेस्टोरेंट से जाते समय बिल हर चुनौती का सामना करनेवाले जोश से परिपूर्ण थे। उन्होंने अपना स्तर बढ़ाते हुए अपने उद्योग में आनेवाले संभावित परिवर्तनों के संकेतों को पहचान लिया था। वे उनसे निपटने के तरीके पर अभी से विचार करने लगे थे। वे मोड़ ले रही इन भू राजनीतिक घटनाओं के पीछे के उद्देश्य को भाँप गए थे। वे बाहरी वातावरण में परिवर्तन की गति बढ़ाने या दिशा परिवर्तित करनेवाले संकेतों की खोज में थे। सबसे महत्त्वपूर्ण बात यही थी कि वे चीन में अपने सामने आनेवाली अनिश्चितता को परेशानी का सबब न मानते हुए; उसे संभावित अवसर के रूप में देख रहे थे।

❑

अटैकर्स एडवांटेज वह क्षमता है, जिसके द्वारा आप अपने बाजार में आमूलचूल परिवर्तन करनेवाली किसी भी शक्ति को बाकी सबसे पहले ही पहचानकर अपने बिजनेस का अगला कदम उसी के मुताबिक निश्चित कर सकते हैं। पुस्तक के अगले हिस्से में आपको इस अटैक में काम आनेवाले साधन व उदाहरण मिलेंगे। इनके द्वारा आप अनिश्चितता के स्रोत को पहचानकर उसका कुछ हद तक रहस्योद्घाटन कर सकते हैं, साथ ही आप आगे बढ़ने का मार्ग तय करके अपने संस्थान की तरक्की हेतु शीघ्रतापूर्वक आवश्यक परिवर्तन कर सकते हैं। आपको अनिश्चितता से भयभीत नहीं होना, बल्कि उसके बीच से उभरना होगा, क्योंकि इसमें वे संभावनाएँ छिपी होती हैं, जिन्हें साथ लाकर आप कुछ नवीन व अत्यंत महत्त्वपूर्ण सृजित कर सकते हैं। आप इस अनिश्चितता को जितना अधिक अंगीकार करेंगे व इससे निपटने की योग्यता को पैना करेंगे, आपका आत्मविश्वास उतना ही बढ़ता जाएगा और आप नेतृत्व के लिए उतने ही अधिक तैयार हो सकेंगे।

भाग—1 के लिए जाँच सूची

- निरंतर जारी संरचनात्मक परिवर्तन को लेकर आप कितने जागरूक हैं, आप इससे चिंतित हैं, या आपको इसमें अवसर दिखाई दे रहा है, क्या आप मानते हैं कि अध्यक्ष होने के चलते इसे खोजना आपके कार्य का हिस्सा है, क्या आप इसके निर्माण को अपने कार्य का हिस्सा मानते हैं?
- क्या आपने कभी यह विचार किया कि संरचनात्मक परिवर्तन के संकेत प्रबंधकीय समस्याओं का कारण तो नहीं?
- क्या आपने बाहरी वातावरण का बिल स्मिथ की तरह (देखें अध्याय—4) अवलोकन किया है, क्या आप इतने उन्नतांश पर हैं कि अपने उद्योग से भिन्न क्षेत्रों के भूराजनीतिक व अन्य स्थूल कारकों को देख सकें, क्या आप इतने अनुशासित हैं कि अपनी दिनचर्या से ऊपर उठकर मार्ग में आनेवाले घुमाव को पहले से ही पहचान लेने हेतु अपने मानसिक एंटीना को तेज कर सकें, क्या आपकी टीम ऐसा करने में सक्षम है?
- क्या आप अपने क्षेत्र व उससे बाहर की उन कंपनियों पर नजर रख रहे हैं, जो अपने व्यापार में परिवर्तन लाने में गणित व उन्नत कंप्यूटर शक्ति का उपयोग कर रही हैं, क्या आपने कल्पना की है कि वे किस तरह आपके उद्योग को नष्ट या आपके बाजार का पुनर्निर्धारण कर सकती हैं?
- क्या आप इस वास्तविकता को स्वीकार करने को तैयार हैं कि यह अनिश्चितता स्थायी भी हो सकती है, क्या आपको एहसास है कि आपको कुछ ऐसे साहसिक निर्णय लेने पड़ सकते हैं, जिनके कुछ आधारभूत घटक अभी अस्पष्ट हों?

● क्या आप मानसिक व संस्थागत रूप से ऐसे परिवर्तनों के लिए तैयार हैं, जहाँ अनिश्चितता को महत्त्वपूर्ण अवसर में बदला जा सके? यह नेतृत्व हेतु नई अनिवार्यता है।

❑

भाग— 2

अवधारणात्मक तीक्ष्णता का निर्माण

अध्याय— 5

संरचनात्मक परिवर्तन के उत्प्रेरकों की पहचान

आपने बहुत से लोगों को यह कहते सुना होगा, ''टेड टर्नर को यह दिख गया, लेकिन बाकी लोग इसे नहीं देख सके।'' यह बात उनके पहली बार चौबीस घंटे के न्यूज स्टेशन सी.एन.एन. व नेशनल केबल टेलीविजन की स्थापना के संदर्भ में कही जाती है या 1980 के दशक में वॉकमैन जैसा अभूतपूर्व उत्पाद पेश करनेवाली सोनी के प्रमुखों द्वारा डिजिटल संगीत के उदय से चूकने पर अकसर पूछा जाता है, ''वे इससे कैसे चूक सकते हैं?'' कंपनी की अवधारणात्मक तीक्ष्णता में भारी कमी का परिचायक है।

अवधारणात्मक तीक्ष्णता वह मानवीय राडार है, जिससे आप अनिश्चितता की धुंध के पार देख उस पर किसी भी अन्य व्यक्ति से पहले काररवाई कर सकें। यह योग्यता टर्नर में थी, लेकिन सोनी के प्रमुखों में नहीं। नवोदित कंपनी प्रमुखों में से बहुत कम ही इसका उपयोग करते हैं; क्योंकि अभी यह दैनिक अभ्यास के विकास का हिस्सा नहीं बन पाया है। वे अपने ज्ञान के सीमित दायरे की छोटी सी झिरी से अंदर से बाहर की ओर ताक रहे हैं। ऐसे लोग बहुत कम हैं, जो अपने बिजनेस को बाहर से अंदर देखते हुए क्षितिज के पार के संकेतों को पकड़कर परिवर्तन के अग्रदूत बन सकें।

इसकी सबसे पहली चेतावनी उत्प्रेरकों के उदय से होती है। यह अवधारणात्मक तीक्ष्णता से लैस ऐसा व्यक्ति होता है, जो किसी शक्ति या शक्तियों को जोड़कर नया ट्रेंड स्थापित कर देता है—उदाहरण के लिए, किसी मौजूदा तकनीक को किसी जनसांख्यिक ट्रेंड से जोड़ देना। सामान्यत: ऐसा पुरुष या महिला में पारंपरिक विचारों के प्रति विवशता नहीं, बल्कि रचनात्मक विचारों की प्रचुरता होती है। ये लोग अपनी अनुभूति पर गहराई से विचारकर उस संबंध में अपने सामाजिक नेटवर्क में मौजूद अन्य लोगों के दृष्टिकोण जानते हैं। तत्पश्चात् अनायास ही वे अपने दिमाग में प्रकल्पना के इस मिश्रण से नए अवसरों की संभावना खोज लेते हैं। सबसे महत्त्वपूर्ण यह है कि वे इस प्रकल्पना पर काररवाई भी करते हैं। यह कार्य करनेवाले ही उत्प्रेरक होते हैं। इनके यह जोखिम उठाने में एक अंश तथ्य तो दूसरा अंश शक्तियों के मिश्रण से प्राप्त संभावित घटना की कल्पना का रहता है, जिसे अन्य लोग अकसर संयोग मानते हैं। वास्तव में इस संयोग के सृजक प्राय: ये उत्प्रेरक ही होते हैं।

एक बार फिर नेतृत्व के लिए तेज अवधारणात्मक तीक्ष्णता एक प्रमुख आवश्यकता है। इसके अलावा घटनाओं व ट्रेंड्स तथा क्षितिज पार की अनदेखी असंगतियों के कमजोर संकेतों को महसूस कर उनपर विचार करना नेतृत्व कौशल में शुमार हो गया है।

टर्नर में कॅरियर की शुरुआत से ही भिन्न व नई चीजों को पहचानने की क्षमता मौजूद थी। उनका पहला अंतर्बोध सैटेलाइट ट्रांसमिशन व नेसेंट केबल नेटवर्क के बीच गठजोड़ से प्राप्त होनेवाले लाभ की कल्पना करना था। हालाँकि वे तब इस तसवीर को पूरा नहीं कर पाए। अपने पिता के बिलबोर्ड विज्ञापन व्यापार की कमान सँभालने के बाद वर्ष 1970 में अटलांटा में एक छोटे से यू.एच.एफ. स्टेशन को खरीदकर वे टी.वी. उद्योग में प्रविष्ट हो गए। उन्होंने अपने उस छोटे से स्थानीय स्टेशन के सिग्नल को राष्ट्रीय स्तर पर पहुँचाने के लिए उसे सैटेलाइट से जोड़कर डिश द्वारा देश भर में प्रेषित करने व इस सिग्नल को दर्शकों द्वारा केबल से माध्यम से प्राप्त करने की योजना बनाई। इसके लिए नेशनल ग्रिड तैयार करने से पहले ही उनके सामने एक बाधा आ गई। फेडरल कॉम्यूनिकेशंस कमीशन (एफ.सी.सी.) प्रत्येक क्षेत्र के लिए अलग से लाइसेंस जारी करने लगा। टर्नर ने इस समस्या के निवारण हेतु उनकी इस योजना में ग्राहकों को अधिक विकल्प मिलने का तर्क देते हुए यू.एस. कांग्रेस

पर इसमें दखल देने का दबाव बनाया। एफ.सी.सी. ने उनके राष्ट्रीय लाइसेंस के प्रस्ताव पर सहमति जताई, जिससे उनका स्थानीय स्टेशन रातोंरात विस्तृत होकर सुपर स्टेशन बन गया। टर्नर चतुराई दिखाते हुए हर घंटे प्रोग्राम दिखाने लगे, आज भी पुरानी फिल्में व टी.वी. शो दिखाने का यह तरीका उपयोग में है। तत्पश्चात् उन्होंने अपने टी.वी. स्टेशन द्वारा खेलों के प्रदर्शन की अनुमति सुनिश्चित करने के लिए अटलांटा ब्रेव्ज को खरीद लिया।

वर्ष 1970 में उन्होंने प्रमुख टी.वी. नेटवर्क की बड़ी त्रुटि को उजागर किया। उन्होंने पूछा कि ग्राहकों को खबरें शाम 6 बजे जैसे निश्चित समय पर ही क्यों दिखाई जाएँ? इसे दिन व रात हमेशा क्यों नहीं दिखाया जा सकता? इसके बाद सी.एन.एन. अपने चौबीस घंटे के नए फॉर्मेट द्वारा ब्रॉडकास्टिंग इंडस्ट्री का प्रमुख खिलाड़ी बन गया।

टर्नर को तुरंत निर्णय लेनेवाला माना जाता था, लेकिन उनकी सबसे साहसिक काररवाई उनकी अवधारणात्मक तीक्ष्णता में निहित थी। टर्नर के बारे में एन.बी.सी. के पूर्व अध्यक्ष रॉबर्ट राइट कहते हैं, ''वे संभावनाओं को किसी भी दूसरे से पहले भाँप जाते। एक से हालात देखते हुए भी टेड उसमें वह देख लेते हैं, जो कोई दूसरा नहीं देख पाता और जब वे उसे देख लेते हैं तो वह सबके सामने प्रकट हो जाता है।''[3] सबसे महत्त्वपूर्ण यह है कि वे अपनी अनुभूति पर काररवाई करते और परिवर्तन के उत्प्रेरक बन जाते।

कोई उत्प्रेरक किसी भी घटना या नई तकनीक को उसके बीज—रूप में पहचान लेता है। संभव है कि वह बीज वहाँ बहुत समय से पड़ा हो और तब एक उत्प्रेरक उसे उठाकर रोप देता है और एक दिन उसमें फूल खिल जाते हैं। उदाहरण के लिए, कोई पेटेंट ऐसा ही एक बीज हो सकता है। ऐसे बहुत सारे पेटेंट हैं, जिनसे आज तक कुछ नहीं किया गया है। कोई उत्प्रेरक ही तय कर सकता है कि उस पेटेंट का किस नए ढंग से उपयोग किया जाए, जिससे वह बाजार का चहेता बन सके और तब विवर्तनिक प्लेट खिसकती है और आपके बिजनेस में संरचनात्मक रूप से महत्त्वपूर्ण परिवर्तन हो जाता है, धनोपार्जन की नई परिभाषा उदित होती है, बिजनेस मॉडल की धज्जियाँ उड़ जाती हैं और इंडस्ट्री के बड़े खिलाड़ी या तो बदल जाते हैं या मिट जाते हैं।

इस संसार के टर्नरों में अवधारणात्मक तीक्ष्णता एक जन्मजात प्रतिभा है, लेकिन आप भी ऐसे लोगों को देखकर उन्हीं की तरह क्षितिज के पार देखने व ऐसे नए विचारों, घटनाओं, तकनीकों व ट्रेंड्स को खोजने की दिनचर्या व अनुशासन को अपना सकते हैं, जिन्हें जोड़कर एक कल्पनाशील व्यक्ति किसी अपूर्ण आवश्यकता की पूर्ति या नवीन इच्छा का सृजन कर देता है। इससे आपकी उस क्षमता को और धार मिलेगी, जिसके द्वारा आप किसी भी नए उदित होते ट्रेंड को बाकी सबसे पहले ही देख लेंगे। अपनी अवधारणात्मक तीक्ष्णता को और पैना करने से आप न केवल उत्प्रेरकों को पहचानने में सक्षम हो जाएँगे, बल्कि उनके प्रभावी हो जाने पर भविष्य के परिणामों की कल्पना भी कर सकेंगे। क्या यह व्यक्ति किसी ऐसी समस्या का समाधान निकाल सकता है, जिसे बाकी सब असंभव बाधा मान बैठे हों? ये ऐसे रचनात्मक आविष्कार होते हैं, जो एक या अधिक उद्योगों को नष्ट करने के अलावा नए उद्योग का सृजन भी कर सकते हैं। टर्नर के कार्यों पर शुरुआत से ही नजर रखनेवालों को लगा होगा कि लाइसेंस प्रक्रिया का यह मामला वर्षों खिंच जाएगा, लेकिन यह भी देखना होगा कि अंततः एफ.सी.सी. ने अपनी पॉलिसी में परिवर्तन कर दिया। भविष्य में होनेवाले परिवर्तनों के चेतावनीपूर्ण संकेतों पर नजर रखने में अपनी अवधारणात्मक तीक्ष्णता द्वारा जब आपको उत्प्रेरकों की जीत होती दिखाई दे तो आप अपने आप से पूछें कि क्या मैं भी इस लहर पर सवार हो जाऊँ और आक्रामक होकर इसे अपने कंपनी के भले में उपयोग करूँ?

मेरा वर्षों का अनुभव बताता है कि कोई उत्प्रेरक किसी आविष्कार को उस आविष्कारक से भी अधिक अच्छी आर्थिक सफलता दिला सकता है। भारत में मेरे गृह नगर में एक बहुत अमीर व सम्मानित चिकित्सक रहते थे। मेरा परिवार तुलनात्मक रूप से उतना अमीर नहीं था, इसलिए सामाजिक रूप से हमारे व उनके परिवार में कोई संबंध

नहीं था। बावजूद इसके एक दिन जब मैं विश्वविद्यालय के लिए निकलनेवाला था, वे मेरे पिता से मिलने के लिए आए। उन डॉक्टर साहब ने कहीं से सुन लिया था कि मैं भारत के एम.आई.टी., बनारस विश्वविद्यालय में इंजीनियरिंग पढ़ने जानेवाला उस शहर का पहला व्यक्ति था। उनकी दो बेटियाँ उसी विश्वविद्यालय के महिला कॉलेज में पढ़ती थीं और वे चाहते थे कि मैं उनसे मिल लूँ। अगले वर्ष उन्होंने मुझे बिशनू अटल से मिलवाया, जिससे उनकी एक बेटी का विवाह होनेवाला था। आश्चर्य की बात यह रही कि उन्होंने मुझे उनके विवाह में भी आमंत्रित किया।

वर्ष 1960 की शुरुआत में ये दंपती न्यूजर्सी चले गए, जहाँ अटल बेल लैब्स में काम करते थे। दो वर्ष बाद जब मैं अमेरिका जा रहा था, तो उन चिकित्सक महोदय ने मुझे उनकी बेटी से भी मिल आने को कहा। वहाँ जाने पर मुझे अटल की वाक् पहचान तकनीक पर शोध की जानकारी मिली। उन्होंने रात—दिन की कड़ी मेहनत के बाद इस उपकरण के विकास में सफलता प्राप्त की थी, जिसे काफी सारे अवार्ड व वैश्विक पहचान भी मिली। तकनीकी कला—मर्मज्ञों के बीच ख्याति के बावजूद अटल का यह आविष्कार लगभग एक दशक तक आर्थिक सफलता से दूर रहा। तभी टेक्सास इंस्ट्रूमेंट्स के बिजनेस प्रमुख व इंजीनियर पॉल ब्रिडलव ने उन्हें खोज निकाला तथा डॉ. अटल को सलाहकार बनाकर 25,000 डॉलर की शुरुआती रकम से बच्चों को बोलना सिखाने वाली 'स्पीक ऐंड स्पैल' नाम का डिवाइस बनाया, जो बेहद सफल रहा। ब्रिडलव ने अपनी अवधारणात्मक तीक्ष्णता द्वारा ऐसी तकनीक में संभावना को खोज लिया, जिसकी ओर किसी ने ध्यान भी नहीं दिया था; वे ऐसे उत्प्रेरक बने, जिन्होंने न केवल इसे आर्थिक उत्पाद में परिवर्तित किया, बल्कि और भी बहुत से उत्पादों की राह प्रशस्त कर दी। निस्संदेह, उसी समय से इस वाक् पहचान विधि का सब जगह उपयोग होने लगा। आगे चलकर अन्य लोगों ने इसमें और विकास किया तथा इसे अन्य विकसित तकनीकों से साथ जोड़ दिया, यहाँ तक कि आज एक कंपनी किसी भी ग्राहक की आवाज के उतार—चढ़ाव द्वारा उसकी भावनात्मक स्थिति को पहचानकर उसी के अनुसार ग्राहक सेवा प्रदान कर रही है।

जब संकेत कमजोर हों, यानी जब वे अनिरंतर या अप्रासंगिक लग रहे हों, उसी समय इन उत्प्रेरकों व बीज को पहचान लेने की क्षमता ही अवधारणात्मक तीक्ष्णता की सबसे बड़ी कसौटी है। संभव है कि अवधारणात्मक तीक्ष्णता की कमीवाले रिटेलर एप्पल द्वारा वर्ष 2014 की शुरुआत में एंजेला अहरेंडट्स को अपने रिटेल व ऑनलाइन स्टोर की वरिष्ठ उपाध्यक्ष के पद पर नियुक्ति के महत्त्व को पूरी तरह नजरअंदाज कर दें। प्रश्न उठना चाहिए था कि दुनिया के सबसे बेहतरीन ब्रांड बरबेरी के अत्यधिक सफल सी.ई.ओ. को नौकरी पर रखकर उसे ऐसे छोटी डिवीजन की कमान सौंपना, जहाँ से एप्पल को अधिक कमाई न होती हो, कहाँ की समझदारी है? अवधारणात्मक तीक्ष्णता रखनेवाला व्यक्ति तुरंत प्रश्न पूछेगा कि इतने रचनात्मक व सफल अधिकारी ने अपनी सी.ई.ओ. की भूमिका छोड़ इस छोटे पद को क्यों स्वीकार कर लिया, क्या वे ऐसे उत्प्रेरक बनकर स्टोर के कार्यों का सिरे से पुनर्निर्धारण करनेवाले हैं, इसके पीछे उनकी क्या मंशा है? अनुमान यह भी है कि वे इसे केवल हार्डवेयर व सॉफ्टवेयर स्टोर की जगह फैशन व लक्जरी का मक्का बनानेवाले हैं। अहरेंडट्स के पिछले कार्यक्षेत्र, फैशन इंडस्ट्री के लोग अपने एंटीना तेज करते हुए उनके अगले कदम से आगामी घटनाओं का अनुमान लगाने में जुट गए। विशेष रूप से उनकी नजर इस पर थी कि वे अपनी कंपनी में डिजाइनरों, रिटेलर्स, टेक्नोलॉजिस्ट अर्थात् किस तरह के लोगों को नौकरी पर रख रहे हैं। संभवत: इन निर्णयों से ही उनके भविष्य के पथ का कुछ संकेत मिल जाए। उन्हें इस बात पर भी ध्यान देना चाहिए कि वे नई तरह के आर्थिक गणित व ऐल्गोरिद्म में भी पूरी तरह सिद्धहस्त हैं। वे सॉफ्टवेयर की अंतरराष्ट्रीय दिग्गज कंपनी एस.ए.पी. के साथ काम कर रहे हैं, जो उनके लिए

ऐसा सॉफ्टवेयर बना रही है, जिससे आभासी ड्रैसिंग रूम का निर्माण हो सके। इससे ग्राहक अपने मोबाइल डिवाइस पर ही स्वयं को चुनिंदा पोशाक पहने देख सकेगा। उन्हें अपने मानसिक डाटाबेस में इस तथ्य को दर्ज रखना चाहिए कि एप्पल ने सितंबर 2014 में होनेवाले एप्पल वॉच के लॉञ्च में फैशन पत्रकारों को भी आमंत्रित किया है।

कई उत्प्रेरकों को सामने आने में समय लगता है, लेकिन उनके वास्तविक रंग बहुत पहले ही से दिखाई देने लगते हैं। वे ऐसा प्रदर्शन बारंबार करते रहते हैं। इसलिए ऐसा ट्रैक रिकॉर्ड रखने या उभार लेनेवालों पर अकसर नजर बनाए रखनी चाहिए। वे दूसरों को खिजानेवाले या आलोचक हो सकते हैं, या स्नातक कर रहा कोई ऐसा छात्र, जो विशेषज्ञों के बीच हलचल मचा दे, या ऐसा शोधकर्ता, जिसने तकनीकी रूप से कुछ महत्त्वपूर्ण बना लिया हो, या कोई युवा एंटरप्रेन्योर, जो रॉकेट की गति से सफलता की ओर बढ़ रहा हो। जब एक बार आप उस संभावित उत्प्रेरक को पहचान लेते हैं, तो आप उनकी बातों या उनके कार्यों पर नजर रखकर यह परिकल्पना कर सकते हैं कि उनका अगला कदम क्या होगा, वे किन टुकड़ों को जोड़ने का प्रयास कर रहे हैं, या वे किस खोए हुए टुकड़े को खोज रहे हैं। ध्यान रखिए, उत्प्रेरकों को अपने विजन पर अटल विश्वास होता है। ये छोटी—छोटी जानकारियाँ ही चेतावनीपूर्ण पूर्व संकेत होते हैं। उत्प्रेरक को पहचान लेना अपने आप में एक बड़ा बदलाव है, इससे आप इसके प्रत्यक्ष होने के समय व इसकी व्यापकता का अनुमान लगा सकते हैं।

आगे हम उत्प्रेरकों के पाँच उदाहरणों पर चर्चा करेंगे—

- ऑटो—मार्केट में दो बार बदलाव लानेवाला व्यक्ति
- इंटरनेट के प्रवर्तक
- डिजिटल युग के पूँजीवादी उद्यमी : एंडर्सन का दूसरा कदम
- औद्योगिक पुरातत्ववेत्ता
- क्रांतिकर्ता

ऑटो मार्केट में दो बार बदलाव लानेवाला व्यक्ति

एक उत्प्रेरक को किसी भी शुरुआत से पहले सही वातावरण मिलना बहुत आवश्यक होता है। 1960 के दशक में मस्टांग के चीफ आर्किटेक्ट रहे हैल स्पेर्लिच ने फोर्ड में प्रोजेक्ट प्लानर रहते हुए फोर्ड डिवीजन के जनरल मैनेजर ली आयकोका की सहायता से इसे विकसित किया था। मस्टांग ने एक नया सेगमेंट तैयार किया, जो ऐसा, 'घरेलू मोटर वाहन था, जिससे पहले ही वर्ष में 4,18,000 वाहन बिक गए। इसने अमेरिकी बाजार में हलचल मचा दी, क्योंकि इसमें ऐसा कुछ था, जिसकी ग्राहकों को उम्मीद भी नहीं थी, यह एक ऐसी छोटी कार थी, जो रोमांचक होने के साथ ही बेहद सस्ती भी थी।'[4]

स्पेर्लिच पर जनसांख्यिक सामाजिक परिवर्तन में असंगतियाँ खोजने के प्रति आसक्त थे। उन्होंने अमेरिका की उभरती जीवनशैली का सूक्ष्मता सहित अवलोकन किया था और मस्टांग के लॉञ्च के तुरंत बाद वे इस नतीजे पर पहुँचे कि वहाँ के परिवारों को कार व ट्रक के बीच के वाहन की आवश्यकता है। कुछ ऐसा, जो छोटा, लेकिन खुला हुआ हो और जिसमें वे अपने बच्चों व सामान के साथ सफर कर सकें, लेकिन मस्टांग में मिली सफलता के बावजूद फोर्ड का शीर्ष प्रबंधन उनसे नाराज हो गया। कंपनी के तत्कालीन चेयरमैन व सी.ई.ओ. हेनरी फोर्ड II को इस उग्र सुधारवादी व अप्रमाणित विचार, विशेष रूप से इस फ्रंट—व्हील ड्राइव प्लेटफॉर्म में कोई रुचि नहीं थी और न ही फोर्ड ऐसा कुछ बनाने में निवेश करना चाहते थे, उन्होंने आयकोका से स्पर्लिच को निकाल बाहर करने को कहा। इसके बाद स्पर्लिच को नकद व बाजार हिस्सेदारी से जूझ रही कंपनी क्रायस्लर में नौकरी मिली। कुछ ही समय बाद कंपनी ने आयकोका को भी नौकरी से निकाल दिया। वे अपने करीबी मित्र स्पर्लिच के पास पहुँच गए

और बाद में क्रायस्लर के सी.ई.ओ. बने। आयकोका के दिमाग में मिनीवैन बनाने का विचार आया। यह विचार पहले दिन से ही कामयाब रहा, जिससे न केवल क्रायस्लर को पुनर्जीवित किया, बल्कि ऐसे नवीन ऑटोमेटिव सेगमेंट की रचना की, जिसका पालन अन्य ऑटो निर्माताओं ने भी किया।

इंटरनेट के प्रवर्तक

इंटरनेट का जन्म सरकार व अकादमियों के उपयोग हेतु हुआ था, लेकिन इसके व्यापक प्रसार के पीछे उत्प्रेरकों की एक पूरी शृंखला रही है। इनमें प्रथम हैं, टिम बर्नर्स ली, जिन्होंने यूरोपियन पार्टिकल फिजिक्स इंस्टीट्यूट, सर्न (सी.ई.आर.एन.) में कार्य करते हुए विश्व व्यापी वेब का आविष्कार किया। इनके बाद हैं, मार्क एंडर्सन, जिन्होंने इलिनॉय यूनिवर्सिटी का छात्र रहते हुए एक ऐसे लोकप्रिय ब्राउजर का निर्माण किया, जिसने वेब को आम जनता के लिए उपयोगी बना दिया, जिसके द्वारा सामान्य व्यक्ति किसी भी तरह की जानकारी खोज सकता था। इसके विक्रय हेतु उन्होंने नेटस्केप नाम की कंपनी की सह—स्थापना की। इसके आगे की कहानी हम सब जानते हैं, आज मनुष्य जाति का एक बड़ा हिस्सा बिना इंटरनेट के जीवन की कल्पना भी नहीं कर सकता।

माइक्रोसॉफ्ट के प्रमुख बिल गेट्स एंडर्सन को उत्प्रेरक नहीं मानते थे, लेकिन जब गेट्स को नेटस्केप में अपने निजी कंप्यूटर सॉफ्टवेयर बिजनेस के लिए खतरा दिखाई दिया तो उन्होंने तुरंत ही अपना ब्राउजर, इंटरनेट एक्सप्लोरर तैयार कर लिया। गेट्स ने न केवल अपने इस विशिष्ट ब्राउजर का विक्रय किया, बल्कि इसे विंडोज के साथ मुफ्त देकर उन्होंने नेटस्केप की बाजार हिस्सेदारी को निगल लिया। तत्पश्चात् यूरोप व अमेरिका में लगाए गए एकाधिकारी व्यापार विरोधी मुकदमे व जुरमाने भी एक्सप्लोरर को आगे बढ़ने से रोक नहीं सके।

डिजिटल युग के पूँजीवादी उद्यमी : एंडर्सन का दूसरा कदम

इंटरनेट की सर्वव्यापकता, गणित तक पहुँच व उपयोगकर्ताओं के लिए क्लाउड की नि:शुल्क आधारभूत सुविधाओं के बाद अब बेंगलुरु के सिलिकॉन वैली विश्वविद्यालय से लेकर सिंगापुर व इजराइल तक के युवा अद्भुत जानकारी व कनेक्टिविटी से लैस हैं। निश्चित ही दुनिया भर में उभरनेवाले इस तकनीक समूह में से ऐसे नए उत्प्रेरक जन्म लेंगे, जो नए व महत्त्वपूर्ण आविष्कार करेंगे। सिलिकॉन वैली की बहुत सी कंपनियों के लिए ऐसे उत्प्रेरकों की पहचान करना उनके दैनिक कार्यों में शामिल है। मार्क एंडर्सन, अपनी फर्म एंडर्सन होरोविट्स द्वारा फॉर्च्युन 50 में शामिल बहुत सी बड़ी विरासती कंपनियों को सक्रिय रूप से आकर्षित कर रहे हैं। वे डिजिटल युग के पूँजीपति उद्यमी उत्प्रेरक हैं, जो निजी कंप्यूटर युग के विरासती पूँजीपति उद्यमियों से इस मायने में अलग हैं कि वे ऐल्गोरिद्म व परिष्कृत सॉफ्टवेयरों के अलावा क्लाउड का प्रमुखता से उपयोग करते हैं। उन्हें यह विचार उन डिजिटल युवा बच्चों से प्राप्त हुआ, जो अपने विचारों को व्यक्त करने की बाट जोह रहे थे। इन विचारों पर ध्यान केंद्रित करने पर उन्होंने वास्तव में इस अनोखी व संभावित महत्त्वपूर्ण खोज को देखा व अपने बड़े भागीदारों व खरीददारों को इन अप स्टार्ट से परिचित करवाया। आप एंडर्सन को सीरियल उत्प्रेरक भी कह सकते हैं। वे तथा उनकी फर्म नवोदित अप स्टार्ट के नवीन विचारों को बड़ी कंपनियों के सी.ई.ओ. नेटवर्क के साथ जोड़ते हैं, जिनमें गूगल के लैरी पेज, फेसबुक के मार्क जुकरबर्ग तथा एच.पी. के मेग व्हिटमैन शामिल हैं। ये सभी लोग मार्ग को घुमाव देनेवाली प्रतिभाओं को धन उपलब्ध करवाकर उनकी उन्नति को तेज कर देते हैं।

औद्योगिक पुरातत्ववेत्ता

एक उत्प्रेरक किसी 'मृतप्राय' तकनीक को भी पुनर्जीवित कर सकता है। वे किसी भी तरह की क्षमता व संभावना

से रहित अनुत्पादक चीज का उपयोग खोजकर उसकी आवश्यकता, बाजार व उपभोक्ता अनुभव तैयार कर देते हैं। स्टीव जॉब्स ने तीन दशक पहले कोरनिंग द्वारा विकसित की गई शीशा बनाने की स्थगित हुई तकनीक 'गौरिल्ला ग्लास' के साथ ऐसा ही किया।

आईफोन को पेश करने के पश्चात् आयोजित डिनर के दौरान मैंने देखा था कि किस तरह जॉब्स की इस खोज ने किसी अन्य उद्योग के अभूतपूर्व नवोन्मेष को प्रेरित किया था। वहाँ उपस्थित अतिथियों में शामिल कुछ सी.ई.ओ. में कोरनिंग ग्लास के सी.ई.ओ. व चेयरमैन वेंडल वीक्स भी मौजूद थे। नि:स्संदेह लोग आईफोन की विशिष्टता से अभिभूत थे। वीक्स ने हमें बताया कि एक दिन जॉब्स ने उन्हें फोन किया और पूछा कि क्या वे न्यूयॉर्क के बाहरी इलाके में स्थित कोरनिंग ग्लास के हेडक्वार्टर में उनसे मिल सकते हैं। अपने उत्पादों को और अधिक बेहतर बनाने की कवायद में जॉब्स आईफोन की स्क्रीन हेतु पतला पर मजबूत शीशा चाहते थे। उन्हें पता लगा कि कुछ दशक पूर्व कोरनिंग ने गौरिल्ला ग्लास नाम से वास्तव में ऐसे बेहद मजबूत शीशे का निर्माण किया था जैसा उन्हें चाहिए था, लेकिन उसका निर्माण करनेवाला प्लांट कई वर्ष पहले बंद हो चुका था। जॉब्स ने वीक्स से गुजारिश की कि वे उनके लिए इस शीशे का निर्माण पुन: आरंभ करें। इसके साथ ही उन्होंने यह भी वादा किया कि आगे जब कभी भी कोरनिंग अपने असाधारण अनुसंधान द्वारा किसी भी शीशे का निर्माण करेंगे तो उसके सबसे पहले खरीददार वे स्वयं होंगे।

गौरिल्ला ग्लास के उपयोग में आई तेजी स्पष्ट चेतावनीपूर्ण पूर्व संकेत था कि यह बहुत सी रणनीतियों व बिजनेस मॉडल में परिवर्तन करनेवाला है। यह सुस्पष्ट तथ्य था कि इस शीशे का अन्य उद्योगों में भी कई तरह से उपयोग किया जा सकता है। इसके अलावा इसे और अधिक विकसित कर अति—परिष्कृत सॉफ्टवेयर की मदद से एक नया कॉम्यूनिकेशन उत्पाद भी बनाया जा सकता है। संभव है कि ऐसा पारदर्शी रेफ्रिजरेटर बनाया जा सके, जिस पर लिखा गया संदेश सीधे आहार प्रदाता को प्रेषित हो जाए, जिससे वह सामान भेज सके या एक बड़ा सा स्क्रीन, जो केवल स्पर्श ही नहीं, बल्कि हाथ की गति को भी पहचान सके और जिस पर लिखकर विश्व के किसी भी कोने से व्यक्ति अपनी आभासी भागीदारी व्यक्त कर सके। मैंने माइक्रोसॉफ्ट इनविजन सेंटर में ऐसी स्क्रीनों का सच में उपयोग होते देखा है। इस पर लोग एक—दूसरे को देख सकते हैं, तसवीरें और डाटा का अदान—प्रदान कर सकते हैं तथा अलग सीमाओं में होने के बावजूद साथ मिलकर इस बुद्धिमान डिवाइस द्वारा कोई नया उत्पाद बना सकते हैं, जिसमें इस ग्लास की भी महत्त्वपूर्ण भूमिका होगी।

क्रांतिकर्ता

कोई उत्प्रेरक उत्पीड़क भी हो सकता है, जैसे राल्फ नाडेर, जो गत पचास वर्ष से अमेरिकी बिजनेस व राजनीति के ओजस्वी आलोचक रहे हैं। उन्होंने वैश्विक स्तर पर ऑटो उद्योग ही नहीं, बल्कि और भी बहुत से परिवर्तन किए हैं। नाडेर लिखित पुस्तक 'अनसेफ एट ऐनी स्पीड' में ऑटोनिर्माताओं द्वारा अपने उत्पाद की असफल सुरक्षा का युगांतरकारी विश्लेषण प्रस्तुत किया है। इससे उत्पन्न तूफान ने जनरल मोटर्स (उस समय के सबसे बड़े ऑटोमोबाइल निर्माता) को झुका दिया तथा उत्पाद सुरक्षा के संबंध में ग्राहकों व सरकारी नियामकों की आकांक्षाओं में वृद्धि कर दी। आज विश्व के प्रत्येक ऑटो—निर्माता के लिए उत्पाद सुरक्षा फीचर प्रदान करना अनिवार्य हो गया है; साथ ही इस आलोचना के बाद एक बिल्कुल नए मल्टी—बिलियन—डॉलर के बाजार सेंगमेंट की शुरुआत कर दी गई, जो सुरक्षा प्रणालियों के मुख्य निर्देशों का पालन करते हुए तेजी से विकसित हो रहा है।

उदाहरण के लिए, टी.आई.ड्ब्ल्यू. ने फोर्ड को एयरबैग व अन्य सुरक्षा प्रणालियाँ प्रदान करनेवाला नंबर वन सप्लायर तथा जनरल मोटर्स का प्रमुख सप्लायर बनकर अपने लिए धन, विकास व मुनाफे का स्थायी स्रोत तैयार

कर लिया है। टी.आर.ड्ब्ल्यू. के लंबे समय से सी.ई.ओ. रहे जाने—माने इंजीनियर रूबेन मेट्लेर ने इस अवसर को देख लिया। टी.आई.ड्ब्ल्यू. का डिफेंस डिवीजन अपने तकनीकी नवोन्मेष के लिए जाना जाता है। मेट्लर को महसूस हुआ कि उनकी तकनीक का कुछ हद तक यात्री नियंत्रण प्रणाली में उपयोग हो सकता है। कंपनी ने इसमें समुचित निवेश किया और वैश्विक सिरमौर बन गई। अपनी मजबूत कारों के लिए ग्राहकों की पसंद रहे प्रमुख आयातक वोल्वो ने अपनी सुरक्षा पर ध्यान देने की विशिष्टता के चलते अपना अलग मुकाम बनाया और अपनी बाजार हिस्सेदारी में अत्यधिक इजाफा कर लिया। सुरक्षा का ध्यान रखना ड्यूप्वॉइंट के लिए बड़ा अवसर साबित हुआ। उन्होंने सुरक्षा केंद्रित सांस्कृतिक परिवर्तन की कार्य—प्रणाली विकसित की, जिसके बाद अब वह दुनिया भर में कंपनियों को उनकी सुरक्षा प्रणाली में सुधार हेतु सहायता देने वाली प्रमुख कंपनी बन गई है।

जनसामान्य की प्राथमिकताओं में सुरक्षा अहम होने के साथ ही अन्य उत्प्रेरकों ने अपने उत्पादों का दायरा बढ़ाते हुए उसमें और भी बहुत से उद्योग व प्लांट शामिल कर लिये। आज हर तरह के उत्पाद व भारी संख्या में लोगों के एकत्रित होनेवाले स्थानों से जुड़े सुरक्षा निर्देश लगातार बढ़ते जा रहे हैं। डेवलपर्स के लिए निर्माण कंपनियों के चुनाव में सुरक्षा सबसे बड़ी प्राथमिकता बन गई है। जब मैं डलास स्थित ऑस्टिन इंडस्ट्रीज के बोर्ड का सलाहकार था, वहाँ सुरक्षा पर चर्चा करना हमारे दैनिक कार्यों में शामिल था। ऑर्डर प्राप्त करने हेतु बोली लगाने में ऑस्टिन को अपने सुरक्षा रिकॉर्ड का प्रतिस्पर्धात्मक लाभ हमेशा से मिलता रहा है। अनसेफ एट एनी स्पीड में संरचनात्मक अनिश्चितता के दोनों पक्षों की उचित तसवीर पेश करता है। बड़ी कार कंपनियाँ इसे खतरे के रूप में देखती हैं; वहीं अन्य खिलाड़ियों को इसमें आक्रामक होने का अवसर दिखाई देता है। इस तरह यह पुस्तकीय संदेश व्यापक होते हुए संपूर्ण समाज में अंतर्निहित हो जाता है।

अगला नेडार कोई भी हो सकता है। वे विख्यात बिलियनेयर व न्यूयॉर्क शहर के स्वास्थ्य सचेत मेयर माइकल ब्लूमबर्ग हो सकते हैं। अन्य कार्यों के अलावा उन्होंने चीनी से भरपूर सॉफ्टड्रिंक्स के बड़े कप पर नियम बनाने (हालाँकि अदालत ने इस कानून को निरस्त कर दिया) और रेस्टोरेंट श्रृंखला को अपने मेन्यू कार्ड पर भोजन के साथ उसमें मौजूद कैलोरी की मात्रा भी छापने का कहा था। बाद में अन्य शहरों से भी यह माँग उठने लगी, जो आगे चलकर अफोर्डेबल केयर ऐक्ट 2010 का हिस्सा बनी, लेकिन हमें अमेरिका केंद्रित होने की आवश्यकता नहीं। ऐसे उत्प्रेरक मैक्सिको में भी मौजूद हैं, जहाँ सरकार ने देश में बिकनेवाले चीनीयुक्त कार्बोनाइज्ड पेय पदार्थों पर मोटा टैक्स लगाया है।

अब आप स्वयं से प्रश्न करें कि क्या उत्प्रेरक आपके बिजनेस के तौर—तरीके बदल देंगे या आपको एक नया अवसर प्रदान करेंगे?

❑

अपने उद्योग या उससे इतर उत्प्रेरकों के दिखने पर अपने पद या संस्थान में अपने स्तर की परवाह किए बिना अपनी अवधारणात्मक तीक्ष्णता का उपयोग करें। तत्पश्चात् तथ्यों की जाँच द्वारा अपने मत के सही होने या सही न होने तथा उसके पीछे के कारणों को स्वयं समझ सकते हैं। इस तीक्ष्णता के पैना होने पर आप उत्प्रेरकों को फौरन पहचान लेंगे और आपको भी यह दुनिया उन्हीं की तरह नई संभावनाओं व अवसरों से भरी दिखाई देगी। अगले अध्याय से आपको नई व भिन्न परिस्थितियों को फौरन पहचानने में सहायता मिलेगी।

❑

अध्याय—6

उत्प्रेरकों के दृष्टिकोण से देखना

अपनी अवधारणात्मक तीक्ष्णता को विकसित करने के बाद आप नए विचारों, घटनाओं, तकनीकी विकास व ट्रेंड्स से और अधिक परिचित हो सकेंगे। अपने में हालात को कई कोणों से देखने की क्षमता विकसित कर सकेंगे। उसमें से महत्त्वपूर्ण चीजों को छाँट सकेंगे, साथ ही यह भी समझ जाएँगे कि अन्य लोगों को इस कार्य से जोड़कर आप इसे कैसे आकार दे सकते हैं। इस भिन्न दृष्टिकोण से न केवल आपको लाभ होगा, बल्कि जल्द ही आपकी टीम में भी इन परिवर्तनों को पहले ही जान लेने की क्षमता विकसित हो जाएगी, जो मार्ग को एक बार फिर घुमाव दे देगी।

स्वयं को अपने व्यापार व वातावरण से अलग हटाने का अभ्यास करें। विशेष रूप से अधिक महत्त्ववाली असंगतियों, विसंगतियों या विषमताओं को ढूंढ़े। कुछ ऐसी जो अलग हों या मौजूदा पैटर्न को चुनौती देती हों तथा जो आपके बोध व समझ के परे हों। उदाहरण के लिए, यदि आप जी.ई., सिमंस, फिलिप्स और फूजीफिल्म के एक डिवीजन सोनोसाइट जैसी कंपनियों के साथ चिकित्सीय उपकरण के बिजनेस में हैं, तो ध्यान रखिए कि मोबाइल फोन व स्मार्ट घडियो का बढ़ता उपयोग आपके मार्ग को घुमाव देने वाला है, क्योंकि रोगी के लिए एक्स—रे, सीटी स्कैन तथा एम.आर.आई. की तरह ये भी बहुत काम के साबित हो सकते हैं। हैल्थकेयर प्रदाताओं के पास स्वास्थ्य की नियमित जानकारी पहुँचने से वे व्यक्ति के स्वास्थ्य में हो रहे परिवर्तनों पर ध्यान दे सकते हैं, विशेष रूप से तब, जब इनमें गिरावट दिखाई दे रही हो। आज एप्पल व गूगल अपने यहाँ रोग की जाँच करने में प्रवीण चिकित्सकों व स्वास्थ्य की देख—रेख करनेवाले पेशेवरों को नौकरी पर रख रहे हैं। क्या वे स्वास्थ्य सेवा उद्योग के कुछ सेगमेंटों में शुरुआती परिवर्तन करनेवाला उत्प्रेरक बननेवाले हैं?

ऐनी वोज्सिकी ने वर्ष 2007 में 23 एंड मी की सह—स्थापना की। इस बायोटेक कंपनी के पीछे ग्राहकों को उनके जेनेटिक मेकअप की जानकारी बेहद कम कीमत पर उपलब्ध कराने का विचार था। इसी दौरान 23 एंड मी ने अपनी जेनेटिक जानकारी को साझा करने की अनुमति देनेवाले ग्राहकों का डाटा एकत्रित किया और सबके लिए उत्तम चिकित्सीय सुविधा हेतु यह डाटाबेस अन्य फार्मास्यूटिकल कंपनियों व चिकित्सीय शोधकर्ताओं को उपलब्ध करवाया। इस पूर्व गूगल कर्मचारी के विचार को तब तक बेहतरीन माना जाता रहा, जब तक फूड ऐंड ड्रग एडमिस्ट्रेशन (एफ.डी.ए.) ने इस कंपनी के आम लोगों से सीधे संपर्क पर प्रतिबंध नहीं लगा दिया। एजेंसी को इन परीक्षणों की शुद्धता पर विश्वास नहीं था। उन्हें चिंता थी कि इन परिणामों को समझने में अक्षम ग्राहक संभवत: महँगे व अवांछित परीक्षणों अथवा हानिकारक या अनावश्यक उपचारों की ओर मुड़ सकते हैं। क्या यह 23 एंड मी और इसके जैसी अन्य जेनेटिक परीक्षण सेवाओं का अंत था? इसका उत्तर कहीं गहरे में इस बात में छिपा है कि ग्राहक अपनी स्वास्थ्य व चिकित्सा संबंधी जानकारी को अपने हाथ लेने के लिए कितनी जल्दी तैयार होते हैं और इन परीक्षणों को और अधिक विश्वसनीय बनाने के लिए विज्ञान कितना आगे बढ़ पाता है। अफोर्डेबल केयर एक्ट से ग्राहकों को मिली शक्ति के चलते 23 एंड मी अब एफ.डी.ए. के साथ मिलकर काम कर रही है। संभावना यह भी है कि वोज्सिकी या उनके जैसा कोई अन्य उत्प्रेरक इस अवरोध को पार करने का तरीका खोज सकता है। इतिहास बताता है कि किसी कामयाब तकनीक के लिए यदि बाजार मौजूद हो तो उसके अवरोध किसी—न—किसी तरह दूर हो ही जाते हैं।

बहुत से लोग इन उत्प्रेरकों के प्रभाव को व्यापक व अधिक टिकाऊ नहीं, बल्कि संकीर्ण दृष्टि से देखते हैं। एक

बार सीग्राम की बोर्ड मीटिंग में था। उस समय दुनिया की सबसे बड़ी संगीत कंपनी यूनिवर्सल म्यूजिक पर इन्हीं का स्वामित्व था। उस समय नेपस्टर की शुरुआत ही हुई थी। इस विषय पर बात शुरू होते ही कमरे में उपस्थित कुछ लोगों के चेहरे सफेद पड़ गए। उन्हें भय था नेपस्टर की सफलता यूनिवर्सल के लिए बड़ा धक्का साबित हो सकती है। कई निदेशकों का स्पष्ट मत था कि कानून की मदद लेकर इस वेबसाइट को बंद करवाने में कोई कोर—कसर नहीं छोड़नी चाहिए। कानून के विशेषज्ञों ने भी आक्रामक रूप से ऐसा करने के बहुत से मार्ग बता दिए। जब चर्चा समाप्त होनेवाली थी तो एक निदेशक ने चुप्पी साधी और कमरे में चारों ओर देखने लगा। इसके बाद उसने एक गहरी साँस भरते हुए कहा, ''समाज में हो रहे परिवर्तन को किसी भी कानून द्वारा रोका नहीं जा सकता।''

किस पर नजर रखें

नि:स्संदेह आपको प्रिंट व वीडियो मीडिया से लेकर फेसबुक, ट्विटर व लिंक्डइन जैसे बहुत से स्रोतों से जानकारी प्राप्त हो सकती है। आपके कुछ भी पढ़ने व सुनने से आप में नए विचार उदित होते हैं या यह पहले से मौजूद जानकारी का पुनर्संयोजन हो जाता है। इस कोलाहल के बीच आपको कुछ नया या असंगत, विसंगत या विषम दिखने के प्रति सचेत रहना होगा। कई बार आपने जो भी जाना है, उसे स्पष्ट होने में मात्र तीस सेकेंड लगेंगे। इस पर कुछ और देर विचार करके तथा बौद्धिक रूप से ईमानदारी बरतने पर आप उसकी प्रासंगिकता को भी समझ जाएँगे। क्या यह बीज पनप सकेगा, इसका पल्लवित होना आपके लिए लाभप्रद रहेगा या आपके प्रतिद्वंद्वी के लिए, क्या यह पहले से जारी किसी परिवर्तन का चेतावनीपूर्ण पूर्व संकेत है? बाद में इन विचारों के विश्लेषण से आप समझ जाएँगे कि आपकी परख कितनी सही थी। मैंने बहुत से सफल प्रमुखों को इस शक्तिशाली औजार का उपयोग करते देखा है।

संभव है कि आपको कई दिनों या सप्ताह तक ऐसा कुछ न मिले, लेकिन इस अभ्यास को करते रहने से आपकी अवधारणात्मक तीक्ष्णता धारदार होगी। जैसे ही आपको कुछ दिखाई दे, उसके संबंध में तुरंत अपने किसी मित्र से बात करें, क्या उसे भी वह दिखा, जो आपको दिखाई दिया है? ब्लैकरॉक के सी.ई.ओ. लैरी फिंक को अर्थ जगत् की एक बड़ी हस्ती माना जाता है, उनकी फर्म में बारह सौ से अधिक निवेश पेशेवर काम करते हैं। उन्होंने मुझे बताया कि हालाँकि व्यापार जगत् की हर तरह की विस्तृत जानकारी उनकी उँगलियों पर रहती है, लेकिन फिर भी रात को सोने से पहले वे अनपेक्षित को खोजने व वे जिन्हें संभावित मान रहे थे, उनकी प्रगति को जानने के लिए दुनिया भर की खबरें देखते हैं। वे अपनी अत्यंत धारदार मानसिक क्षमता द्वारा क्या होनेवाला है, इसे बाकी सबसे पहले ही देख लेते हैं। यह उनके काम का हिस्सा है, उनके नेतृत्ववाली टीम से सलाह लेनेवालों में केवल बिजनेस क्षेत्र से ही नहीं, बल्कि फेडरल रिजर्व के चेयरमैन, राजकोष के सचिव तथा दुनिया भर के केंद्रीय बैंकों के अध्यक्ष शामिल हैं। परिवर्तन के संकेतों को देखने में वे सबसे आगे हैं और इसी से वे संसार को आकार देते हैं।

संभव है कि फिंक अपने आईपैड पर केवल बीस मिनट खबरें देखते हों, लेकिन अपने दैनिक अभ्यास की बदौलत उन्हें किसी विषमता या विसंगति को पहचानने में दस सेकेंड से भी कम समय लगता है और संभवत: और बीस सेकेंड में वे उसके निहितार्थों को भी समझ जाते हैं। उसी शाम को इ—मेल द्वारा या अगली सुबह किसी से बातचीत कर वे अन्य व्यक्ति के दृष्टिकोण से अपने अनुमान की तुलना कर लेते हैं। जब इतनी बड़ी परिसंपत्ति प्रबंधन कंपनी के सी.ई.ओ. के इस साधन का उपयोग करते हैं तो आपको भी ऐसा अवश्य करना चाहिए। इस कार्य में थोड़ा ही समय लगता है, लेकिन इससे आप अपने संस्थान, बिजनेस या कंपनी के भविष्य को आकार देने के लिए तैयार हो जाते हैं।

इन कुछ निम्नलिखित असंगतियों पर अवश्य ध्यान देना चाहिए—

कोई बढ़ता हुआ ट्रेंड—संभव है कि यह ट्रेंड अपने आप में मुखर न हो, लेकिन इससे होनेवाले परिवर्तन की गति तीव्र, बहुत अधिक तीव्र होगी। 3 दिसंबर, 2013 को यू.एस.ए. टुडे में रिपोर्ट दी, ''थैंक्स गिविंग डे से लेकर साइबर मंडे तक की ऑनलाइन बिक्री में 2012 की इसी अवधि के मुकाबले 16.5 प्रतिशत की बढ़त दिखाई दी। साइबर मंडे की सेल में मोबाइल डिवाइसों की बिक्री 17 प्रतिशत रही, जो पिछले वर्ष से 55 प्रतिशत अधिक है।'' जहाँ ये आँकड़े विशेषज्ञों की उम्मीद से बढ़कर साबित हुए, वहीं इन्होंने धीमे पड़े वास्तविक रिटेल स्टोरों को भी कड़ी टक्कर दी। उस समय यू.एस.ए. टुडे की मूल कंपनी गैनेट की सी.ई.ओ. ग्रासिया मार्तोरे ने इन आँकड़ों को परिवर्तन की शुरुआत बताया था।

ऐसे ही बढ़ते ट्रेंड का एक और उदाहरण भारत व चीन से जुड़ा है। मई 2014 में नरेंद्र मोदी के प्रधानमंत्री बनने के बाद चीनी सरकार ने दोनों देशों के बीच मजबूत व्यापारिक संबंध बनाने के लिए कदम उठाए। इस दौरान निकट भविष्य में चीन के राष्ट्रपति व प्रधानमंत्री के दौरों की जमीन तैयार करने हेतु उच्च सरकारी अधिकारियों ने आसन्न दौरे किए। इस क्षेत्र में कार्य करनेवाले प्रत्येक व्यापार प्रमुख को इन दौरों को संभावित बीज मानना चाहिए। इसके फलस्वरूप चीन को प्रत्यक्ष विदेशी निवेश की अनुमति या दोनों राष्ट्रों के बीच सीमा—शुल्क में कटौती जैसी संभावनाओं की कल्पना करें, जिससे नए अवसरों का सृजन होने के साथ ही दोनों राष्ट्रों के बीच के आर्थिक रिश्तों में भी तेजी आएगी।

अगस्त 2014 के अंत में मोदीजी की जापान यात्रा व शिंजो ऐबे के साथ उनके रिश्तों ने बहुत से लोगों के अलावा संभवत: चीनी सरकार को भी चौंका दिया। वे जापानी सरकार तथा जापान के निजी व्यापारियों द्वारा आनेवाले पाँच वर्षों में ढाँचागत व विनिर्माण जैसे स्पष्टत: परिभाषित उद्योगों में 35 बिलियन डॉलर निवेश के वायदे के साथ वापस लौटे। इसके साथ ही मोदीजी ने सीधे उनके ऑफिस को रिपोर्ट करनेवाली एक विशेष टीम के गठन की घोषणा की, जिसमें दो जापानी नागरिकों को भी जगह मिलेगी। राष्ट्र—से—राष्ट्र की ऐसी निवेश व्यवस्था पहली बार देखी गई है, साथ ही यह पहली बार है, जब भारत की विदेश नीति पर उसकी आर्थिक नीतियों का प्रभाव पड़ा। यह शुरुआती सफलता संभवत: ताइवान, सिंगापुर व दक्षिण कोरिया जैसे देशों को भी भारत आने के लिए आकर्षित करेगी।

कोई विशिष्ट घटना—इस घटना का व्यापार से जुड़ा होना आवश्यक नहीं, यह सामाजिक या राजनीतिक घटना भी हो सकती है। मई 2012 में कोन्को फिलिप्स के डायरेक्टर ने भारत में विस्तार करने के विचार पर मुझसे सलाह माँगी। उन्हें यहाँ अवसर दिखाई दे रहे थे, लेकिन उनकी चिंता का विषय यहाँ के तत्कालीन प्रधानमंत्री मनमोहन सरकार की लकवाग्रस्त निर्णय क्षमता थी। मैंने उन्हें सलाह दी कि वे 19 जुलाई, 2012 तक प्रतीक्षा करें। वे एक निश्चित तारीख दिए जाने पर चकित थे, तो मैंने उन्हें बताया कि उस दिन भारत के नए राष्ट्रपति का चुनाव होगा। तब हालात और साफ हो जाएँगे। संभव है कि इस पद के लिए प्रणव मुखर्जी को चुना जाए। यदि ऐसा हुआ तो उन्हें अपनी वित्त मंत्री की कुरसी छोड़नी होगी (बाद में जून 2012 को उन्होंने वास्तविकता में उस पद से इस्तीफा दे दिया)। अब सारा दारोमदार उनकी जगह लेनेवाले पर होगा। नि:स्संदेह इस पद पर पी. चिदंबरम की नियुक्ति भारत पर निगाह रखनेवालों के लिए बहुत महत्त्वपूर्ण थी। वे इससे पहले भी दो बार यह पद सँभाल चुके थे और उन्हें बेहद सक्षम व सुधार—समर्थक माना जाता था। पद सँभालने के बाद उन्होंने भारतीय रिजर्व बैंक के अध्यक्ष (यू.एस. फेडरल रिजर्व के समकक्ष) के पद पर रघुराम राजन को नियुक्त किया। शिकागो विश्वविद्यालय से पढ़े, जाने—माने व प्रभावशाली अर्थशास्त्री तथा इंटरनेशनल मॉनिटरी फंड के शोध निदेशक रहे राजन इस महत्त्वपूर्ण पद के लिए सर्वथा योग्य थे। यह घटना इस संभावना की ओर इशारा कर रही थी कि उच्च दक्षता व सुधार की

मानसिकतावाले अधिकारियों की यह टीम रुके हुए निर्णयों को पास करेगी, जिनमें प्रत्यक्ष विदेशी निवेश पर स्पष्ट निर्देश भी शामिल था। भारत के स्वतंत्र राष्ट्र बनने के बाद यह पहली बार था, जब वित्त मंत्री व रिजर्व बैंक अध्यक्ष जैसे दो पदों पर ऐसे लोग बैठे थे, जिनमें बेहतरीन आपसी सहयोग के अलावा करीबी संबंध भी थे। यह पिछली दो बार इस पद पर बैठे लोगों के बिल्कुल उलट बात थी।

अक्तूबर 2012 को चिदंबरम मुझे डिनर पर मिले (वे एक साधारण कार में रेस्टोरेंट आए थे)। मुझसे हुई चार घंटे की बातचीत में उन्होंने बताया कि किस तरह उन्होंने निर्णय क्षमता की लकवाग्रस्तता को दूर करने के लिए अंतर—मंत्रालय सहयोग कायम किया है। दिसंबर में उद्योग जगत् के मेरे मित्रों ने मुझे बताया कि वर्षों से रुके लाइसेंस जारी होने लगे हैं। मोदीजी के चुनाव जीतने से पूर्व के अपने छोटे से कार्यकाल में चिदंबरम ने प्रत्यक्ष विदेशी निवेश का प्रवाह फिर खोल दिया था और मेरे क्लाइंट इसे लेकर संयमित रूप से आशावादी थे। यह बीज और उत्प्रेरकों को पहचानने की अवधारणात्मक तीक्ष्णता का एक और महत्त्वपूर्ण उदाहरण है।

संभावित माँग वृद्धि—कुछ कॉलेज के छात्र ऐसा डिवाइस बना सकते हैं, जो संभवत: आपके बेस्टसेलिंग उत्पादों को प्रचलन से बाहर कर दे। यह माँग कौन बढ़ाएगा, यह किस समय होगा? अपने दिमाग में ऐसे दो या तीन परिदृश्य तैयार करें। यदि आप चेतावनीपूर्ण पूर्व संकेतों द्वारा सचेत होने तथा उत्प्रेरकों को पहचानने की कला का अभ्यास कर रहे हैं तो आपको ऐसे परिदृश्यों के परिणाम, अवसरों व महत्त्वपूर्ण खोज व इनके निहितार्थों तथा इनसे लाभ लेनेवालों को तुरंत पहचानना होगा, साथ ही इस संभावना के वास्तविक होने की गति का भी ध्यान रखें। एप्पल के आईफोन की माँग नोकिया की आशा से कहीं अधिक तेजी से बढ़ गई। वर्ष 2014 के मध्य में अमेजन ने फेडरल ऐविएशन एडमिनिस्ट्रेशन (एफ.ए.ए.) से शोध के उद्देश्य से अपने परिसर में ड्रोन उड़ाने का अनुमति माँगी। ये सी.ई.ओ. जेफ बेजो की प्रत्येक ग्राहक तक तेज डिलीवरी के जुनून की सबसे ताजा कवायद थी। इसके पीछे केवल उनकी ड्रोन के बारे में जानने की रुचि ही नहीं, बल्कि इस नई तकनीक का ग्राहकों के हित में उपयोग की अतृप्त जिज्ञासा तथा विशेष रूप से उनका तेज डिलीवरी में विश्वास को महत्त्व देना था। इसका अमेजन की प्रतिद्वंद्वी कंपनियों के ऊपर फिलहाल या संभवत: भविष्य में क्या असर हो सकता है? तेज डिलीवरी का अर्थ अधिक बिक्री व अधिक कमाई होगा। एक कल्पनाशील व्यापार प्रमुख यह अवश्य जानना चाहेगा कि अमेजन अपने इस शोध को वास्तविक डिलीवरी प्रणाली का रूप देने के लिए एफ.ए.ए. की अनुमति हेतु कब तक प्रस्तुत कर सकेगा, लेकिन इसके साथ ही वह भारत पर भी नजर बनाए रखेगा, जहाँ मानवरहित उड़न वाहनों पर कोई प्रतिबंध नहीं है और जहाँ की यातायात व्यवस्था भी खेदजनक ढंग से अविकसित है। क्या अमेजन का ड्रोन अपनी पकड़ बनाकर कुछ देशों में भौतिक वितरण के बुनियादी ढाँचे को वैसी छलाँग दे सकेगा, जैसी छलाँग मोबाइल फोन ने लैंडलाइन फोन पर हासिल की है? अफवाह गरम है कि मुंबई व बेंगलुरु में जल्द ही परीक्षण के तौर पर इस प्रणाली को शुरू किया जानेवाला है।[5]

बेजो की योजना का आधार ग्राहकों का इच्छित चुनाव, कम कीमत व तेज डिलीवरी बना, जिसमें उन्हें विश्वास था कि आगामी पाँच या दस वर्षों तक कोई परिवर्तन नहीं होनेवाला।[6] अमेजन ने अमेरिका के कुछ शहरों में तो ड्रोन का उपयोग किए बिना ही उसी दिन या मात्र कुछ घंटों में डिलीवरी देना आरंभ कर दिया है। यदि तेज डिलीवरी की माँग बढ़ती है तो वे जल्दी ही डिब्बाबंद आहार उद्योग में नए अवसर सृजित कर लेंगे। वे बाजार के लिए परिरक्षणरहित उत्पादों की तेज डिलीवरी का बिजनेस मॉडल बना सकते हैं। यह जहाँ स्वास्थ्य—सचेत आहार उत्पादकों के लिए अपनी बिक्री बढ़ाने में तेजी का अचूक संकेत होगा, तो वहीं इस संबंध में कुछ न करने या धीमी गति से काररवाई करनेवालों के लिए यह बड़ा खतरा साबित होगा। अमेजन को शैल्फ या रिटेल आउटलेट की

आवश्यकता न होने से बाजार से 'शैल्फ—लाइफ' का हिस्सा भी गायब हो जाएगा। यह खाद्य कंपनियों व पैकेजरों के लिए खेल को बदल देने वाला साबित होगा।

अधिकांश पूर्वानुमानों में पिछले डाटा तथा विश्लेषणात्मक तकनीक से पैटर्न को पहचानकर आगामी गतिविधियों के बारे में अनुमान लगाया जाता है। ये सहायक हो सकते हैं, लेकिन पर्याप्त नहीं हैं। प्रत्येक नई व अलग वस्तु दिखने पर सचेत रहें व अगले अध्याय में बताए गए साधन का उपयोग करते हुए इसके संभावित परिणाम व संयोग की कल्पना करें।

किसी भी कंपनी की सेल्स फोर्स या अन्य विक्रय कर्मचारियों को संरचनात्मक परिवर्तन के बीज पहली नजर में चुनौती दिखाई देते हैं। कंपनी प्रमुखों को कुछ तिमाही तक बिक्री में निरंतर गिरावट दिखाई दे सकती है। इससे वे यह समझ सकते हैं कि या तो उनके कर्मचारी स्थिति सँभाल नहीं पा रहे या कोई प्रतिद्वंद्वी उनसे अच्छा कार्य कर रहा है। इस तरह वे अपने उद्योग या पारिस्थितिक तंत्र से जुड़े इन संरचनात्मक परिवर्तनों के विशिष्ट संकेतों को नजरअंदाज कर देते हैं, जिससे उनकी सफलता खटाई में पड़ जाती है। इसका सबसे सटीक उदाहरण देते हैं—आई.बी.एम. की आमदनी में तीन तिमाही लगातार गिरावट दिखाई दी। वरिष्ठ प्रबंधन ने इस गिरावट का कारण परिचालन त्रुटि माना कि सेल्स फोर्स अपना काम ठीक से नहीं कर रही, लेकिन कंपनी का विश्लेषण करनेवालों की राय कुछ अलग थी—आई.बी.एम. मार्ग के आए एक बड़े घुमाव को अनदेखा कर रहा है। बाजार बदल गया है। अब ग्राहक निश्चित कीमतवाले लाइसेंसवाले उत्पाद के लिए उच्च अग्रिम निवेश के लिए तैयार नहीं थे, बल्कि वे उपयोग—आधारित उत्पादों के भुगतान के लिए तैयार थे, जिनमें उन्हें कोई स्थायी निवेश न करना पड़े। कुछ वर्ष पूर्व आरंभ हुए इस संरचनात्मक परिवर्तन का प्रभाव अब आई.बी.एम. के वर्तमान प्रबंधन पर दिखने लगा था। अनियमित गति से आगे बढ़ रहे उद्योग के लिए इन परिस्थितियों पर सामान्य प्रतिक्रिया देना पर्याप्त नहीं है। आई.बी.एम. के पास बेहतरीन तकनीकी टीम, सन्निहित ग्राहक आधार व नवाचार मशीन थी, लेकिन उनके उच्चाधिकारी कंपनी के मार्ग में आए इस घुमाव को सही तरह से देखने में असफल रहे। कम—से—कम निवेशक व विश्लेषक तो यही मानते थे। मेरे विचार से इस समय कुछ लोग आई.बी.एम. को फोनकर उन्हें अपनी रणनीति, संसाधन विनियोजन पर पुनर्विचार करते हुए मार्ग के इस नए घुमाव पर ध्यान केंद्रित करने व अपने आलोचकों में अपनी साख बनाने को कह रहे होंगे। (अध्याय—9 में बताया जाएगा कि किस तरह एडोब सिस्टम्स ने बाजार में आए बदलाव को पहचानकर स्वयं को सफलतापूर्वक उनके अनुरूप ढाल लिया)

❑

तेजी से बदलते व्यापक बाहरी परिदृश्य में से महत्त्वपूर्ण के वर्गीकरण, जाँच व चयन के बहुत से तरीके मौजूद हैं। उदाहरण के लिए, मोनसांटो ने उतार—चढ़ाववाली वैश्विक माँग के स्थूल दृष्टिकोण द्वारा अपनी रणनीति तय की। वरिष्ठ प्रबंधन की कार्यकारी टीम व चुनिंदा सदस्य हर चौथे या पाँचवें हफ्ते मीटिंगकर आपस में जुड़े रहकर बाहरी परिवर्तन के आलोक में कंपनी की दिशा पर पुनर्विचार करते रहे। वर्ष में दस या ग्यारह बार कार्यकारी टीम के ऐसे रणनीतिक सत्र आयोजित होते। लोगों को उनके दैनिक कार्यों की बाधाओं से दूर करने के लिए इन्हें भिन्न स्थान पर आयोजित किया जाता। वे केवल प्रतिस्पर्धात्मक परिवर्तनों पर ही नहीं, बल्कि आहार उत्पादन व फर्टिलाइजर से लेकर कृषि व वैश्विक स्तर पर भूराजनीतिक वातावरण में खान—पान की आदतों से जुड़ी हर महत्त्वपूर्ण बात पर चर्चा करते। इसका उद्देश्य लोगों के एंटीना को धारदार बनाते हुए नए ट्रेंड्स, नए विचारों के उद्भव व सबसे महत्त्वपूर्ण प्रगति को समायोजित करना था।

इन सत्रों व अवलोकित निर्देशों के बाद कंपनी ने हाल ही में प्रेसिजन कृषि के क्षेत्र में प्रवेश किया। मोनसांटो के प्रमुखों को किसानों को कृषि कार्य में अधिक सूचित निर्णय लेने हेतु बीज अनुसंधान में कंपनी के गहन डाटा समूह

के उपयोग व उन्नत व सटीक उपकरणों के बारे में जानकारी देने में बड़ा अवसर दिखाई दिया, जिसके परिणामस्वरूप उन्होंने वर्ष 2014 की शुरुआत में प्रेसिजन बीजारोपण उपकरण, विशाल डाटा संकलन व दि क्लाइमेट कॉरपोरेशन व अन्य क्षमताओं के संयोजन से एकल उत्पाद प्लेटफॉर्म तैयार कर 1 बिलियन डॉलर से अधिक की परिसंपत्ति का निर्माण कर लिया। वर्ष के अंत तक मोनसांटो का प्रेसिजन कृषि प्लेटफॉर्म कृषकों को व्यवहार्य जानकारी लगा, जिसमें अमेरिका के मकई व सोयाबीन के हर तीन में से एक एकड़ के लिए प्रीमियम सेवा देने के अलावा आनेवाले वर्षों में दक्षिण अमेरिका व पूर्वी यूरोप के तेजी से बढ़ते कृषि बाजार में विस्तार के लिए तैयार है।

किसी भी तरह की असंगति, विसंगति या विषमता दिखाई देने पर कल्पना करें कि जिसे आप देख रहे हैं, यदि वह किसी शक्तिशाली परिवर्तन का संकेत है तो इसके बाद का नया परिदृश्य कैसा होनेवाला है, साथ ही यह भी कल्पना कीजिए, इस बदलाव से आप कैसे लाभ ले सकते हैं। अपने इस आकलन पर अन्य लोगों की राय लीजिए। इस तरह आप किसी भी परिदृश्य को कई कोणों से देखने, उनमें से महत्त्वपूर्ण को पहचानने व इससे पूँजी बनाने पर विचार कर सकते हैं। इस विविध दृष्टिकोण का लाभ केवल आपको ही नहीं होगा, बल्कि इससे आपकी टीम में परिवर्तन को फौरन पहचान लेने की क्षमता विकसित हो जाएगी। इसी से मार्ग में अगला घुमाव उत्पन्न होगा।

❑

अगले अध्याय में हम अवधारणात्मक तीक्ष्णता को विकसित करनेवाले अन्य साधनों के बारे में बताते हुए इस कौशल को विकसित करना सिखाना जारी रखेंगे।

❑

अध्याय— 7

अवधारणात्मक तीक्ष्णता के निर्माण के साधन

दैनिक कार्यों का दबाव व पूर्णत: तकनीकी विवरण में डूबे रहना आपके विचारों को संकीर्ण तथा आपके सोच को छोटा बनाता है। आप पूछ सकते हैं, ''मैं इसमें क्या कर सकता हूँ? दिनभर के काम के घंटों में यदि मैं अपने काम पर और लगातार आ रहे आँकड़ों पर ध्यान न दूँ तो मेरी नौकरी खतरे में पड़ जाएगी।'' इस पर मेरा कहना है, ''अब से अवधारणात्मक तीक्ष्णता का अभ्यास करना आपके काम का ही हिस्सा है।'' इससे लीडर के रूप में आपका महत्त्व और अधिक बढ़ जाएगा, बल्कि सच तो यह है कि इसके निर्माण में उतना समय नहीं लगेगा, जितना दिनभर के दैनिक कार्यों में अन्य चीजों को सुनने व नजर रखने का अनुशासन बनाए रखने पर ध्यान केंद्रित करने में लगता है। इसके बाद आपको साधनों की वह शृंखला हासिल हो जाएगी, जिसका उपयोग आप अपनी व अपने संस्थान की अवधारणात्मक तीक्ष्णता को बढ़ाने के लिए कर सकेंगे।

दस मिनट का अभ्यास

परिवर्तन आपके वार्षिक योजना चक्र के तैयार होने की प्रतीक्षा नहीं करनेवाला, इसलिए इसके बीज व उत्प्रेरकों की निरंतर पहचान करते रहना आवश्यक है। कुछ कंपनियों में हर हफ्ते होनेवाली स्टाफ मीटिंग में इस हेतु दस मिनट तय रहते हैं। ऐसा निरंतर करते रहने से लोग अपने आँख—कान खोले रखने के अभ्यस्त होकर आपके लिए राडार के कई सेट्स की तरह काम करते हैं। आरंभिक स्तर पर संरचनात्मक परिवर्तनों को भूलवश परिचालन संबंधी समस्याएँ मान लिया जाता है। इसलिए इन परिवर्तनों की पहचान हेतु कंपनी में कई स्तर के लोगों को शामिल करना अच्छा रहेगा।

एक घंटे या अधिक तक चलनेवाली प्रत्येक मीटिंग में आरंभिक दस मिनट को बाहरी परिदृश्य की असंगतियों को जानने व उस पर चर्चा के लिए रखें। प्रत्येक मीटिंग में स्टॉक के विभिन्न सदस्यों से टीम को भूत, वर्तमान व भविष्य की संभावित संरचनात्मक अनिश्चितता या किसी अन्य उद्योग में आनेवाले मार्ग में घुमाव से जुड़े क्या, क्यों व कैसे के बारे में बताने को कहें। आप जिस भी व्यक्ति को ऐसा करने को कहें, उसके अपने शोध पर विश्वास का कारण अन्य सलाहकारों या स्टाफ के सदस्यों का दृष्टिकोण नहीं, बल्कि गूगल व अन्य स्रोत होने चाहिए। तत्पश्चात् टीम को मार्ग में आए इस घुमाव या अनिश्चितता से लाभ लेनेवालों, इस अटैक से प्रभावितों व अनभिज्ञ लोगों पर चर्चा करनी चाहिए। इस अभ्यास से पूरी टीम की दृष्टि व्यापक होगी और उनका एंटीना और तेज हो जाएगा।

स्टाफ मीटिंग प्राय: सप्ताह में एक बार आयोजित की जानी चाहिए। इस साप्ताहिक ड्रिल से लोग जिन अपरिचित क्षेत्रों में परिवर्तन के महत्त्वपूर्ण बीज खोज रहे हैं, उनके प्रति सभी का दृष्टिकोण व्यापक हो जाएगा, जिससे उन्हें और अधिक व्यावहारिक होने में मदद मिलेगी। सबसे महत्त्वपूर्ण बात यह होगी कि इससे परिवर्तन के प्रति उनका नजरिया बदल जाएगा और लोगों को व्यापार में परिवर्तन की सलाह देने की अनुमति मिल जाएगी। यह व्यक्तिगत क्षमता व निजी विकास का सबसे प्रभावशाली साधन है। यूनिट प्रमुख को अपने कर्मचारियों के साथ विभिन्न स्तरों पर ऐसे ही सत्र आयोजित करने से इस अभ्यास को और अधिक बल मिलेगा। इससे कंपनी को बाहरी परिदृश्य के प्रति और अधिक केंद्रित होने में सहायता मिलने से परिवर्तन के प्रतिरोध में कमी आएगी। ब्लैकस्टोन समूह के सी.ई.ओ. स्टीव श्वार्जमैन अपनी सोमवार सुबह की मीटिंग में ऐसे ही सामाजिक साधन का उपयोग करते हैं।

वर्तमान में ब्लैकस्टोन सबसे बड़ी इक्विटी फर्मों में से एक है। जून 2014 के अंत तक वे अर्थव्यवस्था के कई क्षेत्रों में काम करने के अलावा 279 बिलियन डॉलर से अधिक की संपत्ति का प्रबंधन कर रहे थे। ब्लैकस्टोन की स्टाफ मीटिंग में शामिल होनेवाले लोग उच्च स्तरीय सरकारी कर्मचारियों, निवेशकों, वैश्विक स्तर पर विविध उद्योग प्रमुखों तथा भविष्य में जो कुछ भी होनेवाला है, उसकी जानकारी के स्रोतों से दैनिक आधार पर जुड़े रहते हैं। इस तरह वे सूचनाओं का पुल सा बना लेते हैं। श्वार्जमैन मीटिंग में शिरकत करनेवाले सभी लोगों से नया क्या चल रहा है, उन्होंने क्या देखा व उत्प्रेरकों के संबंध में पूछते रहते हैं। इस समूह ने एक हफ्ते से भी कम समय में दुनिया में क्या चल रहा है, इसकी अत्यधिक जानकारी प्राप्त कर ली। बदले में उन्हें यह विचार करने में सहायता मिली कि वे अपने बिजनेस के खेल को आगे किस तरह आकार दे सकते हैं। वे उन संरचनात्मक अनिश्चितताओं, विशेष रूप से वैश्विक आर्थिक व्यवस्था को जड़ करनेवाली अंतर्निहित अस्थिरता देख लेते हैं, जिसे अन्य लोग नहीं देख पाते, जिससे वे अन्य लोगों से पहले ही स्थिति के अनुसार कदम उठा लेते हैं।

प्रतिकूल दृष्टिकोणों की खोज

अपनी बोध की जाँच के लिए अन्य लोगों से बात करें, विशेष रूप से उनके साथ, जिनमें प्रतिकूल दृष्टिकोण होने की संभावना हो। कुछ इसी तरह मैंने अपने मित्रों के साथ लंच के दौरान चीन में व्यापारिक माहौल पर चर्चा की। वहाँ सरकार ने बच्चों के उत्पाद बनानेवाली छह कंपनियों पर जुर्माना लगाने के बाद कीमत निर्धारण में उनकी भूमिका के लिए जाँच आरंभ की थी। मुझे याद आया कि पाँच वर्ष पूर्व चीन ने ग्राहकों व छोटे उत्पादकों को सुरक्षा देनेवाला एकाधिकार विरोधी कानून पास किया था, जिसके चलते इस तीसरे स्तंभ के बाजार के बड़े खिलाड़ियों ने खूब आलोचना की थी। तत्पश्चात्, अब चीन में लंबे समय से शांत बैठे नेशनल डेवलपमेंट ऐंड रिफॉर्म कमीशन (एन.डी.आर.सी.) ने कमर कस ली है। मेरा विचारार्थ विषय यह था कि चीनी सरकार के इन कदमों का वहाँ व्यापार कर रही विदेशी कंपनियों पर विलय व अधिग्रहण जैसे कौन से प्रभाव पड़ सकते हैं। इसके साथ हम सभी भविष्य की कल्पनाओं में डूब गए।

हमारे बीच का एक व्यक्ति फौरन कह उठा, ''इसका यह अर्थ है कि अब चीनी सरकार को हल्के में लेना ठीक नहीं है। अब वे अधिक मुनाफा कमानेवाले व्यापारों को निशाना बनाएँगे। मैं तो वहाँ बिजनेस नहीं करना चाहूँगा, क्योंकि इससे मेरे शेयर—धारकों को नुकसान होगा।'' एक विचार यह भी था कि चीन में बेहतर संपर्क रखनेवालों को नौकरी देना अच्छा रहेगा और यदि आप विलय पर विचार कर रहे हों तो इसे छानबीन गहराने से पहले ही पूरा करने का प्रयास कीजिए, लेकिन इसी बीच एक प्रतिकूल आवाज भी उठी, ''क्या इसका यह अर्थ नहीं कि सरकार भ्रष्टाचार व एकाधिकारिक व्यवहार पर लगाम लगाकर सही काम कर रही है। क्या आपको ऐसा नहीं लगता कि चीन पूर्वानुमेयता व आर्थिक विकास के लिए मंच तैयार कर रहा है? संभव है कि राष्ट्रपति शी प्रभावकारी कानूनी प्रणाली के अभाव में चीनी समाज की बेहतरी के लिए चीन को अमेरिका के पैटर्न पर चलाना चाहते हों। क्या यह सकारात्मक बात नहीं है?'' एक ही देश की एक समान परिस्थिति को हम सब अलग—अलग चश्मे से देख रहे थे। इस चर्चा ने हम सभी के दृष्टिकोण को विस्तारित कर दिया।

दुनिया भर में जारी राजनीतिक घटनाओं या अन्य उद्योगों के उभरते बिजनेस मॉडल की जानकारी रखना मध्य स्तरीय मैनेजरों की सीमा से बाहर दिखाई देता है, लेकिन जरा फिर विचार कीजिए। किसी कंपनी या उद्योग को पुराना बनानेवाला परिवर्तन का बीज प्राय: पहले किसी एक उत्पाद या मार्केट सेगमेंट पर प्रहार करता है। इसलिए मध्य स्तरीय मैनेजरों के लिए बाहरी वातावरण में हो रहे परिवर्तनों की पहचान के कौशल को विकसित करना उच्च स्तर पर कार्य करनेवाले लोगों जितना ही जरूरी है और ग्राहकों के निकट होने के चलते, इन मध्य स्तरीय मैनेजरों

के पास इस दुनिया को ग्राहकों की आँखों से देखने की सुविधा होती है, साथ ही इन मध्य स्तरीय मैनेजरों का सप्लायरों के साथ निकट संपर्क होने के अलावा बहुतों का अन्य उद्योगों में भी सोशल नेटवर्क जो नए विचार मिलने का महत्त्वपूर्ण स्रोत होते हैं। इस कौशल की सहायता के मध्य स्तरीय मैनेजर अतिरिक्त संसाधन बन सकता है और व्यक्तिगत स्तर पर अपने कॅरियर के मार्ग को इस तरह से डिजाइन कर सकता है, जो बाहरी वास्तविकताओं के अनुरूप हो।

आपका सामाजिक समूह भी आपके एंटीना को तेज कर सकता है। विभिन्न क्षेत्रों व पृष्ठभूमिवाले तथा भिन्न विचारोंवाले व जोखिम उठाने की मनोवृत्तिवालों के आस—पास रहने से आपको इस एक संसार को भिन्न चश्मों से देखने में सहायता मिलेगी। उनके साथ बातों—बातों में आप अपने बाहरी बोध को जाँच सकते हैं, जिससे आपके सही होने की संभावना बढ़ जाएगी। जब चालीस के दशक में चल रही एक्जीक्यूटिव 'क्लेयर' को 10 बिलियन डॉलर कमानेवाली कंपनी का सी.ई.ओ. बनाया गया, तो उन्होंने अपनी ही उम्र के चार और लोगों को खोजकर उन्हें भी सी.ई.ओ. का पद दिया और अपने विश्वस्तरीय बिजनेस को चलाने लगीं। उनमें से प्रत्येक सी.ई.ओ. अलग इंडस्ट्री व अलग पृष्ठभूमि से था, साथ ही वे सभी अर्थजगत् में भिन्न व्यापारिक सेक्टर—उपभोक्ता उत्पाद, वॉल स्ट्रीट, सूचना प्रौद्योगिकी व इंडस्ट्री में कार्यरत थे। वे लोग साल में चार बार डिनर पर मिलते। इस समूह के सभी सदस्य के पास अपने भिन्न बोर्ड ऑफ डायरेक्टर्स, डायरेक्ट रिपोर्ट, सप्लायर्स मित्रों से मिली विविध तरह की जानकारी होती। इन मिलन के दौरान होनेवाली मीटिंग व अनौपचारिक बातचीत में उन सभी को अपने विचारों को क्रॉस—चैक करने का अवसर मिल जाता, जिससे उनके बेहतरीन पूर्वज्ञान को आधार मिल जाता। इसके अतिरिक्त, उन सब ने यह आदत बना ली थी कि वे उन सभी लोगों से बात करते व सुनते थे, जिनसे उन्हें बाहरी परिवर्तन का बोध होता था। वे एक—दूसरे पर ऐसा गुणात्मक प्रभाव उत्पन्न करते, जिससे उनकी अवलोकन शक्ति और अधिक व्यापक हो जाती।

यदा—कदा अतीत का विश्लेषण करें

अपनी अवधारणात्मक तीक्ष्णता को विकसित करने का एक इतिहास आधारित तरीका भी है। यहाँ पीछे दिखानेवाले शीशे पर नजर डालने से सहायता मिलती है। अपने साथ कर्मचारियों के साथ बातचीत में अपने उद्योग में होनेवाले या बीते समय में पचास वर्ष पूर्व हुए किसी परिवर्तन का अवलोकन करें। उस परिवर्तन का विश्लेषण करें। उसके क्या कारण थे, वे कौन से उत्प्रेरक थे, जिनके कारण यह परिवर्तन आया? जैसे उदाहरण के लिए वैंग लेब्रटोरी व डिजिटल एक्यूप्मेंट कॉरपोरेशन जैसी महत्त्वाकांक्षी कंपनियों के मेनफ्रेम कंप्यूटर से मिनी कंप्यूटर व वर्ड प्रोसेसर का निजी कंप्यूटरों में परिवर्तित होना। यह परिवर्तन लाने व इसके पीछे के कारणों और इसमें पिछड़नेवालों का जारी स्थिति के असफल विश्लेषण की ब्योरेवार समीक्षा का प्रयास करें। इस तरह की चर्चा में विशेषत: आरंभ में बहुत समय व मानसिक ऊर्जा खर्च होती है, लेकिन यह आपके कार्य का एक महत्त्वपूर्ण हिस्सा है, समय के साथ आप और अधिक तेज व बेहतर होते जाएँगे, जिससे आप चीजों को और अधिक जल्दी समझने में सक्षम हो सकेंगे।

जोखिम के स्रोत में गोता लगाएँ

जी.ई. वैश्विक स्तर पर काम करती है, उसकी दो—तिहाई आमदनी अमेरिका के बाहर से होती है। वे कुछ ऐसे देशों में भी अपने उत्पादों का निर्माण, विक्रय, संस्थापना व सर्विस देते हैं, जो अस्थिर सरकार होने के कारण भू—राजनीतिक दृष्टि से खतरे में हैं। जोखिम से बचनेवाली अधिकांश कंपनियों के विपरीत जी.ई. का मानना है कि

जोखिम का प्रबंधन करना उनके बिजनेस मॉडल का हिस्सा है और अपने बिजनेस में कंपनी जितना जोखिम उठाती है, उतना ही मुनाफा भी कमाती है। इसका यह अर्थ है कि प्रबंधन के पास जोखिमपूर्ण संकेतों को पहचानने व इस संबंध में दूसरों से पहले कारवाई करने के लिए संयोजित व अनुशासित व्यवस्था होनी चाहिए।

जी.ई. की न्यूयॉर्क के शेनेक्टैडी स्थित ऊर्जा व जल व्यापार यूनिट के अध्यक्ष स्टीव बोल्ज, अफ्रीका के बहुत से हिस्सों व मध्यपूर्व के लगभग पचास ऐसे देशों में कार्य करते हैं, जिन्हें अत्यधिक जोखिमपूर्ण माना जाता है। वहाँ उनकी यूनिट द्वारा बेची गई वस्तुओं से अकसर सैकड़ों करोड़ डॉलर की कमाई होने के अलावा उपभोक्ताओं से लंबे समय तक के लिए निवेश भी मिलता है। उनकी कमाई, मुनाफे व निवेश का बड़ा हिस्सा गैर—अमेरिकी क्षेत्रों से आता है। जोखिम के प्रबंधन में सबसे आगे रहने व अवसरों का लाभ लेने के लिए बोल्ज कुछ चुनिंदा देशों की गतिशीलता व उलझनों के मुख्य बिंदुओं से जुड़ी जानकारी नियमित रूप से लेते रहते हैं। चेतावनीपूर्ण पूर्व संकेतों व उत्प्रेरकों को जानने के लिए रोजाना इन रिपोर्टों को पढ़ना उन्होंने अपनी आदत बना ली है। इसके अतिरिक्त वे उन देशों में रह रहे लोगों के साथ समय बिताते हुए उनसे बात करते हैं। वे बताते हैं, ''जानकारी प्राप्त करने के हमारे कुछ मानक तरीके हैं, जिनमें हम कुछ बाहरी समूहों का भी उपयोग करते हैं, लेकिन बात जब अनिश्चितता से निपटने की आती है तो व्यक्तिगत दौरे का कोई विकल्प नहीं है। उस देश में लोगों के साथ संपर्क रखना आपके लिए वहाँ के जमीनी हालात समझने में मददगार साबित होगा। ग्राहकों की समस्याएँ सुलझाने में सहायता करने से हमें विषय को और अच्छी तरह समझने में मदद मिलती है। जैसे, ''पाँच वर्ष पूर्व हमें कुवैत को एक निश्चित मात्रा में ऊर्जा की आपूर्ति करनी थी। वहाँ की सरकार, अपने भागीदारों व अमेरिकी दूतावास के लोगों से मीटिंग के बाद हम अच्छी तरह समझ गए कि हमें कब व कैसे आगे बढ़ना है।'' इस अवधारणात्मक तीक्ष्णता का उन्हें यह लाभ मिला कि आज उनका मुनाफा, बाजार हिस्सेदार, राजस्व वृद्धि व पूँजी निर्माण इंडस्ट्री में सबसे उत्तम है। उनकी ऊर्जा व जल टीम मार्ग के घुमावों को पहले ही पहचानकर जोखिमपूर्ण क्षेत्रों में भी सफलता के झंडे गाड़ रही है।

भिन्न उद्योगों में परिवर्तन का मानसिक चित्रण करें

एक दिन मैं माइक्रोसॉफ्ट के वार्षिक सी.ई.ओ. सुमित, वॉरेन बफेट व आठ अन्य लोगों के साथ दोपहर का भोजन कर रहा था। बातचीत के आगे बढ़ने पर लोगों में यह उत्सुकता बढ़ी कि वॉरेन इतने बुद्धिमान कैसे बने। तब मुझे पता चला कि बफेट हर वर्ष लगभग पाँच सौ निवेशकों की लिखित प्रतिलिपि पढ़ते हैं, जिसमें सभी विचारक उनकी कंपनी व इंडस्ट्री के बारे में अपने विचारों के अलावा भविष्य के प्रति अपनी आकांक्षाएँ प्रकट करते हैं। बफेट की कार्यशैली यह थी कि वे बर्कशायर हैथवे के लोगों को अपने निजी बिजनेस चलाने देते थे, वहीं वे अपने पोर्टफोलियो के संसाधन आवंटन में परिवर्तन करनेवाले इंडस्ट्री के परिवर्तनों पर नजर बनाए रखते हैं। इसी ने उन्हें सबसे महान् निवेशक बनाया है। बफेट कई दशकों से ऐसा कर रहे हैं, इसलिए उनकी संकेतों व उत्प्रेरकों को क्षितिज के पार ही पहचान लेने की तीक्ष्णता बहुत धारदार हो गई है। उनके इस अद्भुत कौशल से उनके संपूर्ण व्यापारिक पोर्टफोलियो राष्ट्रीय अर्थव्यवस्था का महत्त्वपूर्ण हिस्सा बन गए हैं। जहाँ तक मेरा आकलन है, बाहरी परिस्थितियों को पहचानने में वॉरेन बफेट से बेहतर और कोई नहीं है।

किसी आविष्कार, पेटेंट या नए कानून द्वारा मार्ग को घुमाव देने का लाभ लेनेवालों को पहचानें

क्या आविष्कारक किसी परिवर्तन का वाहक होता है, क्या उस आविष्कार का लाभ कोई और ले सकता है, ऐसा करने में किसी रुचि या ऐसा करने के संसाधन किसके पास हैं? 1990 की शुरुआत में माइक्रोप्रोसेसर्स की घटती कीमत व बढ़ती क्षमता व इंटरनेट के कम होते शुल्क के बीच कोई संबंध नहीं माना जाता था, लेकिन लिनस

टोर्वाल्ड्स को उन्हें जोड़ने का लाभ दिखा और उन्होंने ओपन सिस्टम द्वारा लिनक्स का निर्माण कर दुनिया भर के प्रोग्रामर्स को झटका दे दिया। मुफ्त सॉफ्टवेयर प्लेटफॉर्म का निर्माण कर वे ऐसे उत्प्रेरक बन गए, जिन्होंने कुछ सॉफ्टवेयर मालिकों व आई.बी.एम. जैसे हार्डवेयर उत्पादकों का भाग्य बदल दिया। आई.बी.एम. ने इसे स्वीकार किया और आज ओपन सिस्टम दस्तूर बन गया है।

पूछें, ''नया क्या है?''

अधिकांश लोगों का आपसे पूछना, ''नया क्या है?'' अहानिकर संवाद की पहल मात्र होता है, लेकिन जी.ई. के 1981 से 2001 के सी.ई.ओ. रहे जैक वेल्च की आदत थी कि वे स्वयं से मिलनेवाले विविध प्रकृति के लोगों से मिलने पर वास्तव में नया क्या है, यह जानने का प्रयास करते थे और कुछ भी ताजा पता चलने पर वे उत्साहित हो जाते थे। 1990 की शुरुआत में मुझे जी.ई. के एक्जीक्यूटिव्स के साथ कार्य करते हुए एक दशक हो चुका था। एक दिन न्यू ऑर्लंस के हयात रिजेंसी की लिफ्ट में मेरी मुलाकात वेल्च से हुई। मैंने कहा, ''गुड मार्निंग जैक।'' उन्होंने अपनी भेदती हुई आँखों से मुझे देखा और चुपचाप खड़े रहे। मैंने दो बार और मित्रतापूर्ण हेलो कहा, लेकिन उन्होंने कोई उत्तर नहीं दिया। अब मैं परेशान हो उठा। अचानक उन्होंने पूछा, ''नया क्या है?'' उनके इन तीन शब्दों के प्रश्न का मैंने तीन ही शब्दों में उत्तर, ''शून्य कार्यशील पूँजी'' के रूप में दिया। बदले में उन्होंने कहा, ''क्या आप मुझे कोई सलाह देना चाहते हैं? क्या आप कुछ जानते हैं, क्या है बताएँ?'' वे संदेही थे, लेकिन उपेक्षापूर्ण नहीं थे। लिफ्ट का दरवाजा खुलने पर उन्होंने मुझसे फिर पूछा कि इसका उपयोग कौन कर रहा है, मैंने उन्हें इसका उपयोग कर रहे सी.ई.ओ. के बारे में बताया, जो इस औजार से अपनी पूँजी का अधिक बेहतर उपयोग कर रहे थे। यह एक प्रतिस्पर्धात्मक सुअवसर था, क्योंकि उन दिनों अधिकांश निर्माण कंपनियाँ एक डॉलर कमाने में अपनी कार्यशील पूँजी का लगभग बीस या चालीस सेंट ही उपयोग कर पा रही थीं। इस नए दृष्टिकोण से जहाँ निवेश के लिए नकद मिल सकेगा, वहीं इसके साथ ही कंपनी के ऑर्डर निर्माण में सक्षम होने से उपभोक्ता संतुष्टि में भी सुधार होगा।

वेल्च ने बतौर सी.ई.ओ. अपने साथ बिजनेस यूनिट मैनेजर को लिया व इसे पूरी तरह सीखने में कई घंटे लगाए। तत्पश्चात् उन्होंने अपने एक्जीक्यूटिव्स को अन्य कंपनियों के प्लांट में भेजा, जिन्होंने लौटकर रिपोर्ट दी कि यह प्रणाली सच में कामयाब है। अंत में वेल्च ने शून्य कार्यशील पूँजी के आधार पर लक्ष्य निश्चित किया और जी.ई. के एक्जीक्यूटिव एजुकेशन इंस्टीट्यूट क्रोटोनविल में इससे जुड़े एक कोर्स की भी शुरुआत की। वेल्च के रिटायर होने तक जी.ई. ने इस प्रक्रिया द्वारा कई बिलियन डॉलर की नकदी बचाई, जिसे उन्होंने अपने फंड विकास में उपयोग किया।

अब मैं अपने एक्जीक्यूटिव प्रोग्राम और एक्जीक्यूटिव के लिए कोचिंग कार्य में 'नया क्या है' का मूल्य सिखाता हूँ और मुझे लोगों से इस सामान्य से वाक्य द्वारा प्रेरित होनेवाले नए विचारों, विस्तार व कल्पनाशीलता तथा विभिन्न अंतर्बोध को जोड़ने के बारे में अकसर सुनने को मिलता रहता है।

मैंने 'नया क्या है' की खोज करने को अपनी दैनिक आदतों में शुमार कर लिया है। जैसे हार्वर्ड बिजनेस रिव्यू के संपादक से हाल ही में हुई बातचीत में मैंने पूछा कि उन्हें किस नए विषय में दिलचस्पी है और उनके लिए कौन सा विषय सबसे अधिक चुनौतीपूर्ण रहा है। उनके रोबोटिक्स कहने पर मैंने इसका कारण पूछा। इसके उत्तर में उन्होंने कहा कि उनकी रुचि रोबोटिक्स के श्रम की जगह लेने में नहीं, बल्कि वे आगे क्या करनेवाले हैं, यह जानने में है। तब मैंने अनुमान लगाया कि अमेजन के जेफ बेजो ने हाल ही में रोबोटिक्स कंपनी क्यों खरीदी है। एक ही दिन में सामान पहुँचाने के बिजनेस मॉडल में यह बहुत महत्त्वपूर्ण घटक साबित होगा। वहीं एक और जानकारी मिली कि गूगल ने 500 मिलियन डॉलर में एक सैटेलाइट कंपनी खरीदी है। इसके कुछ ही समय बाद मैंने 'इकोनॉमिस्ट' में

मात्र तीस सेंटीमीटर छोटे सैटेलाइट्स के निर्माण व प्रेषण की खबर पढ़ी, जो अब धरती की निचली कक्षा में पहुँच गई है। जानकारी के ये सूत्र वे बीज हैं, जिन्हें जोड़कर कृषि व यातायात जैसे कुछ उद्योगों के मार्ग को संभावित घुमाव मिल सकता है। मैंने दुनिया भर में मुझसे मेरा आकलन पूछनेवाले विविध उद्योगों को अपने इस अंतर्बोध के बारे में बताया। यह जानना जरूरी है कि ये कोई वन—वे स्ट्रीट नहीं है, उनके आकलन से मैं भी सीखता हूँ। मैं प्रतिदिन विभिन्न उद्योगों के भिन्न—भिन्न लोगों से मिलता हूँ, इससे मुझे कौन सी अनिश्चितताएँ आकार ले रही हैं और मार्ग में आनेवाले घुमावों को देखने के लिए तीक्ष्णता निर्मित करने में सहायता मिलती है। सभी लोगों का नया क्या है, पूछने का अपना तरीका होता है। जेफ इम्मेल्ट का तरीका है, ''तुम्हारा क्या विचार है?'' मेरे परिचित एक और प्रश्न करते हैं, ''आजकल आप किन कठिनाइयों का सामना कर रहे हैं?'' नया क्या है, यह पूछने का लंबा, लेकिन खुली बातचीत का सटीक तरीका है, आजकल हमारी इंडस्ट्री में क्या कार्य व अनुमान प्रसारित हैं? यह सामान्यीकरण व्यवस्थित जोखिम का स्रोत होता है। इसके जैसा ही एक उदाहरण ढीले क्रेडिट मानकों के चलते गिरवी रखने की प्रक्रिया के कारण आई 2008—2009 की वित्तीय गिरावट में दिखाई देता है। उस समय अति—लाभकारी माने जानेवाले आवास बाजार की स्थिति देखनेवाली थी। ऐसी किसी भी परिस्थिति को उभरते देखकर विचार करें कि उसके क्या परिणाम हो सकते हैं। क्या हो सकता है, इससे जुड़े परिदृश्यों की कल्पना करें और यह आगे किस तरह आकार ले रहा है, इसके संकेतों पर नजर बनाए रखें। इसके अच्छे या बुरे परिवर्तन का उत्प्रेरक कौन हो सकता है?

अपनी जाँच क्षमता बढ़ाने को बाहरी सहायता लें

दुनिया भर के मीडिया में खोज करने के लिए तीसरे पक्ष का उपयोग करें और उभरते हुए महत्त्वपूर्ण विषयों तथा पैटर्न को अव्यवस्थित करनेवाली उन असंगतियों पर जानकारी एकत्र करें। उदाहरण के लिए, कोई फूड कंपनी या कृषि उत्पाद कंपनी की रुचि जेनेटिकली मॉडिफाइड ऑर्गेनिज्म (जी.एम.ओ.), प्रीजर्वेटिव्स के उपयोग तथा प्राकृतिक लेबलिंग से जुड़े मामलों में हो सकती है। जाँच द्वारा तेजी से गतिशील होने वाले नए विषयों व पैटर्न तथा क्षेत्रों को पहचानने में मदद मिल सकती है। वर्ष 1990 के बाद से जी.एम.ओ. से संबंधित प्रेस में संदर्भों की संख्या अड़तीस, प्रीजर्वेटिव्स की आठ तथा प्राकृतिक लेबलिंग की तेरह हो चुकी है। खाद्य व्यापार के एक सेगमेंट का सीधा वास्ता जी.एम.ओ. व अमेरिका में इन उत्पादों की कुल माँग में गिरावट से है। इसलिए जाँच द्वारा कंपनी, किसी ट्रेंड का सामना आक्रामक होकर करना है या सुरक्षात्मक रहते हुए, यह पता लगा सकती है।

सामाजिक परिदृश्य पर नजर बनाए रहें

समाज में हो रहे परिवर्तनों तथा उपभोक्ताओं के व्यवहार के नए उभार पर नजदीक से नजर बनाए रखें। मीडिया सामाजिक मामलों को तुरंत उठाता है और कई बार राजनीतिक पाले में पैठ बनने से इनकी गहन छानबीन व नियमावली भी बन जाती है। वर्ष 2012 में क्लीनिकल ड्रग ट्रायल बहस का विषय बना हुआ था। इसकी शुरुआत तब हुई, जब कुछ राजनीतिज्ञों का ध्यान इन ट्रायल में शामिल रहनेवालों की बड़ी संख्या में होनेवाली मौत की ओर गया, हालाँकि उनका इन दवाओं से कोई सीधा संबंध नहीं था। इस विषय पर शब्दाडंबर बढ़ता गया, कुछ डॉक्टरों पर भ्रष्टाचार के आरोप लगे तथा आंदोलनकारियों ने एक जनहित याचिका दायर की, जिसमें विश्वस्तरीय कंपनियों पर भारतीय को बतौर गिनीपिग उपयोग करने का आरोप लगाया गया था। इस सार्वजनिक व राजनीति बहस के चलते वर्ष 2013 में नए कड़े नियम लागू किए गए, जिनके अनुसार ट्रायल के दौरान किसी भी कारण हुई मौत या हानि की जिम्मेदारी सीधा परीक्षण कर रही कंपनी की होगी। यह आवेग इस बिंदु तक पहुँच गया कि सरकार को

इस पर तुरंत कारवाई करनी पड़ी।

अमेरिका में कोई कानून बनाना श्रमसाध्य व लंबी प्रक्रिया है, जिसकी शुरुआत कर्मचारियों द्वारा बड़े पैमाने पर की जानेवाली कागजी कारवाई से होती है। स्टाफ के बीच जारी मामलों के बारे में विभिन्न सरकारी कमेटियाँ आप तक बारंबार सूचना पहुँचाती रहती हैं। किसी भी नए बिजनेस मॉडल की स्थापना को किसी इन्वेस्टमेंट बैंकर या रणनीतिकार की नजरों से देखें। उनकी चर्चा का विषय बने किसी भी नवीन मॉडल, फिर चाहे वह किसी भी इंडस्ट्री से हो, के बारे में जानने के लिए उनकी रिपोर्टें या ऑनलाइन जर्नल पढ़ें।

खूब पढ़ें

फाइनेंशियल टाइम्स, न्यूयॉर्क टाइम्स, वॉल स्ट्रीट जर्नल तथा इकोनॉमिस्ट जैसी पुस्तकें व प्रकाशन पढ़ें और उसमें आपको चकित करनेवाली सूचनाएँ या असंगतियाँ देखें। मैं सबसे पहले फाइनेंशियल टाइम्स के पहले सेक्शन के अंतिम पृष्ठ पर लगभग आधे पेज का 'लेक्स' कॉलम सबसे पहले पढ़ता हूँ। गत तीस वर्षों से इसे पढ़ते रहने के बाद मुझे यह तथ्य व अंतर्बोध की दृष्टि से काफी विश्वस्त लगा। इसमें सामान्यत: पाँच विषय रहते हैं। मैं लेक्स को कुछ नया, या जो मैं नहीं जानता या किसी नए ट्रेंड की संभावित शुरुआत को जानने की जिज्ञासा रखते हुए पढ़ता हूँ। कई ऐसे दिन व सप्ताह भी होते हैं, जब मुझे उसमें कुछ नहीं मिलता, लेकिन जब कभी मिलता है, तो मैं उसके निहितार्थ व वह किसके लिए लिखा गया है, इसकी पड़ताल अवश्य करता हूँ। इसके लिए कौन हमलावर होगा और सुरक्षात्मक होगा तथा उसके पीछे कारण क्या होंगे, क्या यह खेल बदलने वाला साबित होगा? आपके कुछ भी पढ़ने पर ऐसा करने से आपकी संकेतों तथा मार्ग को घुमाव देनेवाले उत्प्रेरकों को पहचानने की क्षमता बढ़ जाएगी। इकोनॉमिस्ट में हर कुछ सप्ताह आनेवाली विशेष रिपोर्ट में मौजूदा विषयों पर दुनिया भर में विभिन्न तरह के स्रोत रखनेवाले विशेषज्ञ पत्रकारों द्वारा किया गया बेहतरीन विश्लेषण होता है।

यहाँ मैं एक उदाहरण देता हूँ कि किस तरह एक इंडस्ट्री ने संकेतों व उत्प्रेरक को पहचानने के बाद अपना खेल —बदलनेवाला प्रभाव तैयार किया। वर्ष 2012 में अमेरिकी ऑटो निर्माता वैश्विक आर्थिक गिरावट व उसके बाद के प्रभाव से उबर रहे थे। घरेलू अर्थव्यवस्था इस झटके से उबरने के बाद अब पुराने वाहनों को बदलने की जरूरत व कम इंट्रेस्ट के संयुक्त प्रस्ताव द्वारा उपभोक्ताओं का विश्वास हासिल करने का प्रयास कर रही थी। इससे उसकी बिक्री वर्ष—दर—वर्ष दो अंकों में बढ़त पर थी। बोर्ड, निवेशक, सप्लायर्स, डीलर्स; सभी जानते थे कि अमेरिकी ऑटो निर्माताओं के सबसे मजबूत प्रतिद्वंद्वी जापानी हैं, इसलिए कंपनियों के एक्जीक्यूटिव्स ने जापान में चल रही प्रत्येक कारवाई पर नजर बना रखी थी और तभी उन्हें कुछ पता चला। दिसंबर 2012 में शिंजो ऐबे ने जापान का प्रधानमंत्री बनते ही स्पष्ट घोषणा की कि वे जापानी अर्थव्यवस्था को आगे बढ़ाने के लिए एक प्लेटफॉर्म प्रदान करेंगे। उन्होंने अपनी पॉलिसी को लागू करने की दृढ राजनीतिक इच्छा के साथ अपने दफ्तर में प्रवेश किया। पिछले पंद्रह वर्षों की अपस्फीति व अवरुद्ध अर्थव्यवस्था ने जापान के आत्मविश्वास को डिगाकर उसे भारी हानि पहुँचाई थी। अमेरिकी ऑटो निर्माण प्रमुख शिंजों को उत्प्रेरक मानते हुए देखने लगे कि वे जापानी अर्थव्यवस्था में तेजी लाने के लिए क्या कदम उठाते हैं। यह अनुमान लगाना कठिन नहीं था कि जापान के इंजन को चलाए रखने के लिए उनकी आर्थिक नीतियों का संभावित लक्ष्य येन की कीमत को कमकर निर्यात में वृद्धि करना होगा, लेकिन फिर वही बात, कहना आसान होता है। किसी भी राजनीतिक परिदृश्य में वाक्पटुता से आगे बढ़कर कुछ करना बहुत अलग बात है। तब एक और उत्प्रेरक प्रकट हुआ, फरवरी 2013 में ऐबे ने हारुहिको कुरोदा को जापान के सेंट्रल बैंक का नया गवर्नर चुना। दो ही माह में कुरोदा ने ऐसी नीति बनाई व लागू की, जिससे येन की कीमत नए स्तर पर पहुँच गई, जिससे जापान के निर्यात में अत्यधिक वृद्धि हुई। पाँच माह में येन डॉलर के

मुकाबले 78 से बढ़कर 102 के नए स्तर पर पहुँच गया। अमेरिकी सरकार ने इस कदम का स्वागत किया और तब ही से येन 100 के स्तर के निकट ही बना हुआ है।

विशाल समर्थन द्वारा ऐबे के चयन के पूर्व अमेरिकी ऑटो प्रमुखों के पास विभिन्न परिदृश्यों पर विचार करने, नीतियों में संशोधन व आनेवाले वर्षों में प्रतिस्पर्धा की संभावित तीव्रता के अभ्यास हेतु लगभग आठ महीने थे। स्पष्ट संकेत थे कि येन के साथ कुछ—न—कुछ होनेवाला है, उन्हें इस बात की कल्पना कर लेनी चाहिए थी कि यह कितने नीचे तक जा सकता है और इसके प्रभाव होंगे, जैसे वे बाजार हिस्सेदारी या कीमतों में कटौती के लिए लड़ते हैं। जापान के साथ प्रतिस्पर्धा के क्या परिणाम हो सकते हैं? ऐसा होने पर अमेरिकी ऑटो—निर्माता अपने संसाधन नियतन व नए उत्पादों का क्या करेंगे? उन्हें पहले से ही अपने बिजनेस मॉडल में कीमतों से लेकर उत्पाद मिश्रण आदि का आकलन कर लेना चाहिए था। जापानी ऑटो निर्माताओं द्वारा हाई वेल्यूवाले नए मॉडल्स का उत्पादन करने या सप्लायर्स को उत्पादन बढ़ाने को कहने का अर्थ जापानियों की बाजार हिस्सेदारी बढ़ाना है, इससे सप्लायर्स के संदेह करने की पूरी संभावना थी। इससे निपटने के लिए अमेरिकी ऑटो—निर्माताओं ने वाशिंगटन जाकर राजनेताओं से याचना की कि वे जापान के साथ अपनी व्यापार वार्त्ता में उनकी अपनी मुद्रा में हेरफेर न करने की शर्त भी शामिल करें, लेकिन उनकी याचना अनसुनी कर दी गई। मेरे लिए यह विशेष रूप से प्रेरक उदाहरण है कि किस तरह अभ्यास द्वारा विकसित की गई अवधारणात्मक तीक्ष्णता से आपको इस घटना में वर्णित भू—राजनीतिक परिवर्तन की शुरुआत जैसे बाहरी परिवर्तन से अनुकूलन का समय मिल जाता है।

❑

अगले अध्याय में उन तीन साधनों पर चर्चा होगी, जिन्हें अपनाकर टाटा कॉम्यूनिकेशन ने अपनी टीम में अवधारणात्मक तीक्ष्णता निर्मित की।

❑

अध्याय—8

टाटा कम्यूनिकेशंस ने अपने संस्थान की दृष्टि को कैसे विस्तारित किया

तेजी से बदलनेवाली तकनीक व बिजनेस मॉडल में निरंतर परिवर्तन से टेलीकॉम जैसे उद्योग के लिए अवधारणात्मक तीक्ष्णता और भी महत्त्वपूर्ण हो जाती है और टाटा कम्यूनिकेशंस के मैनेजिंग डायरेक्टर व सी.ई.ओ. विनोद कुमार इस बात को संस्थागत बनाने के प्रयास में थे। कुमार कहते हैं, '' एक चीज से हमें हमेशा दो—चार होना पड़ता है। सप्लाई चेन का तेजी से पुनर्विन्यास करना तथा चेन के भीतर के विभिन्न खिलाड़ियों के साथ अपने मुनाफे को बाँटना। हम सिर्फ यह सुनिश्चित करना चाहते थे कि हम कमाई के सही समीकरण के पक्ष में खड़े हैं।'' वे जानते थे कि इस बड़ी तसवीर को सही तरह से समझे बिना इसे करने का और कोई तरीका नहीं, इसलिए उन्होंने अपने संस्थान की अवधारणात्मक तीक्ष्णता निर्माण के लिए एक युक्ति निकाली।

भारत के 100 बिलियन डॉलरवाले टाटा समूह की यह कंपनी संचार, कंप्यूटिंग व बड़ी वैश्विक कंपनियों को ढाँचागत सहयोग देने का कार्य करती है, जिसकी वार्षिक आमदनी 3 बिलियन डॉलर है। इनकी ऑप्टिकल केबल कई महाद्वीपों को जोड़ती हैं तथा ये विश्व के 20 फीसदी इंटरनेट राऊटर प्रदाता हैं; इनका डाटा सेंटर कई मिलियन वर्ग फुट का है, जहाँ से दुनिया का 35 फीसदी टेलीफोन ट्रैफिक गुजरता है। इनके दो प्रकार के ग्राहक हैं—टेलीफोन कंपनियाँ व मोबाइल ऑपरेटर्स, जिनमें वेरिजोंस के दुनिया भर में फैले ऑफिस व जेपी मॉर्गन चेस, फाइजर तथा ऐटना जैसी मल्टीनेशनल कंपनियों के वितरण ऑफिस में संपर्क बनाए रखते हैं। टाटा के ग्राहकों को जिस जटिलता व अनिश्चितता का सामना करना पड़ता है, उनमें सबसे ऊपर हैं नवोन्मेष की उच्च दर तथा उनके अपने प्रतिस्पर्धात्मक परिदृश्य में परिवर्तन होना। इसलिए जहाँ कंपनी के पास तीन वर्ष का कठोर प्लानिंग चक्र है तो ऐसे बदलते परिवेश में अधिक लंबी योजना बनाना निरर्थक दिख रहा था।

फिर भी 2013 की शुरुआत में कुमार ने क्षितिज के पार सोचना शुरू किया। उन्होंने आज से दस वर्ष बाद दुनिया कैसी होगी, इस तरह की सामान्य रूढ़िवादी धारणा से आगे बढ़ते हुए 'विषम विकास' की दिशा में विकल्पों पर विचार करना आरंभ कर दिया। उन्होंने अपनी सर्वोच्च टीम को इस बात के लिए राजी कर लिया कि वे वर्तमान डाटा से सरोकार न रखनेवाले कुछ ऐसे प्रोजेक्ट बनाएँ, जिनकी तसवीर उनकी वर्तमान आकांक्षा से कहीं अधिक दूर हो। एक जैसा काम करते रहने से वे वहाँ तक नहीं पहुँच सकते, जिसकी वे कल्पना करते हैं; उन्हें अपने संस्थान को बड़े प्रसंग के लिए तैयार करना होगा, जिससे टीम विकास के विशिष्ट अवसरों को पहचान सके।

यह बात स्पष्ट थी कि टाटावाले जो सेवाएँ दे रहे हैं, उनकी भारी माँगें हैं, लेकिन इस जानकारी मात्र से बहुत अधिक उपयोगी नहीं थी। कुमार ने बताया, ''हमें कई सेगमेंटों में कीमतों की निरंतर गिरावट से जूझना था। इसलिए मुनाफा दे सकनेवाली सेवाएँ देने के लिए अपने विचारों को, हम अपने बिजनेस को जैसा, जितना बड़ा बनाना चाहते थे, उसको अवसरों व संभावित जोखिमों के आधार पर तैयार करना था।'' ग्राहक स्वयं अपने व्यापारिक वातावरण में बड़े परिवर्तनों का सामना कर रहे थे। उनकी जरूरतों को पूरा करने के लिए हमें उनके परिवेश को समझना बहुत आवश्यक था। कुमार ने बताया, ''हमारा मानना था कि हमें केवल पृष्ठभूमि में काम करते रहने की जगह इस अवसर का लाभ उठाकर बड़ी भूमिका में आना चाहिए। हमें महसूस हुआ कि शिक्षा, मीडिया व मनोरंजन जैसी नई सेवाओं के सृजन द्वारा हम अपने ग्राहकों को इन परिवर्तनों के बीच भी सफलता दिलाने में सहायता कर सकते हैं।''

कुमार यह भी मानते हैं कि अपना दृष्टिकोण व्यापक करने से कंपनी अपनी इंडस्ट्री से बाहर के नए बिजनेस

मॉडल को भी अपना सकेगी। ''अपनी टेलीकॉम व सहयोग सेवाओं में रहते हुए भी फार्मास्यूटिकल जैसे अन्य उद्योगों के जानकार लोगों से बात करते हुए हमें सप्लाई चेन के साथ कैसे काम करें, जैसे नए विचार नित्य मिलते रहते हैं। कई बार बातचीत से कुछ हासिल नहीं होता, लेकिन उसमें लगाया गया वक्त उस रतन जैसा लाभप्रद होता है, जहाँ से नए असाधारण विचार जन्म लेते हैं। ऐसी शायद ही कोई बातचीत होगी, जिससे हमें वास्तव में अपने बिजनेस के सरोकार को प्रेरित करनेवाला कुछ न मिला हो।'' इसमें नए सेगमेंट या उद्योगों का सृजन भी शामिल है। ''यदि हम सामने आ रहे बिंदुओं को जोड़ दें तो इसके द्वारा कुछ ही समय में हम पूर्णत: नया उप—उद्योग या बिल्कुल नए उद्योग का सृजन कर सकते हैं, जिनके बारे में अभी हम कुछ नहीं जानते।''

अपने प्रत्येक बिजनेस की तरह यहाँ भी टाटा के प्रमुखों ने इस परिचालन प्रक्रिया को अपनाकर अपनी प्रबंधकीय उत्पादकता व कार्यकुशलता में इजाफा किया। उन्होंने कुमार के धार्मिक उत्साह—जन्य प्रयास पर काम किया और तकनीक में गतिशील परिवर्तन व गलाकाट प्रतिस्पर्धा के बीच अपने कार्य व तकनीकी क्षेत्र में नवीन विकास करना जारी रखा। उच्च स्तर पर विचार करने तथा सीखने व खोजने की बुद्धि—विषयक जिज्ञासा की संस्कृति के निर्माण हेतु कुमार ने तीन कदम उठाए—अपने कुछ उच्च पदाधिकारियों के साथ एक बेहद विख्यात शिक्षण संस्थान गए, 'मूनवॉक्स' नामक खोजपूर्ण प्रोजेक्ट के लिए स्वयंसेवकों की टीम का गठन करना और सोच को व्यापक करने के लिए प्रोत्साहित करने हेतु डिजाइन किए गए औपचारिक प्रशिक्षण सत्र आयोजित किया।

वर्ष 2013 में नवंबर की शुरुआत में कुमार व पचास अन्य अधिकारियों का समूह विमान द्वारा सैन फ्रांसिस्को की यात्रा पर गया। उनका गंतव्य सिलिकॉन वैली द्वारा 2009 में स्थापित सिंगुलैरिटी विश्वविद्यालय था। इस संस्थान की स्थापना दो तकनीकविदों—पीटर डियामेंडिस, एक सामाजिक उद्यमकर्ता, जो एक्स प्राइज फाउंडेशन के संस्थापक के रूप में जाने जाते थे तथा भविष्यवादी व उद्यमी रे कुर्त्जवेल ने की थी। सिंगुलैरिटी में सारा जोर उनके शब्दों में 'प्रतिपादक सोच' पर है। इस हेतु उन्होंने बेहद उच्च लक्ष्यों को मानक बनाया जैसे एक सेंट प्रति इंजेक्शन कीमत में मलेरिया की दवा बनाना या किसी ऐसी समस्या का समाधान करना, जिसका असर असंख्य लोगों के जीवन पर पड़ता हो। विभिन्न तकनीकों का सम्मिलन कभी—कभी आशातीत, लेकिन अत्यंत शक्तिशाली परिणाम प्रदान कर देने की क्षमता रखता है। सिंगुलैरिटी के शिक्षकों में न्यूरोसाइंस, नैनोटेक्नोलॉजी व रोबोटिक्स जैसे विभिन्न तकनीकी क्षेत्रों के विशेषज्ञ शामिल हैं।

तकनीकी सम्मिलन के इस पारस्परिक हित को विशेष रूप से ध्यान में रखते हुए कुमार ने सोचा कि सिंगुलैरिटी में एक एक्जीक्यूटिव प्रोग्राम द्वारा दैनिक व्यस्तताओं से उत्पन्न दिमाग की बेड़ियों को तोड़ा जा सकता है। इस एक सप्ताह के प्रचलित प्रोग्राम में उनके साथ दुनिया भर में काम कर रहे टाटा कम्यूनिकेशंस के प्रत्येक क्षेत्र के कर्मचारियों के अलावा टैक्स, मानव संसाधन, उत्पाद इंजीनियर, बिक्री एवं विपणन जैसे मिश्रित पृष्ठभूमि वाले लोग शामिल हुए।

यह बेहद गहन कार्यक्रम था, यानी समूह को व्याख्यान से लेकर चर्चा तथा वर्कशॉप्स के लिए निरंतर एक स्थान से दूसरे स्थान पर जाना पड़ा। उस दौरान दुनिया भर से आए प्रमुखों व सिलिकॉन वैली की तकनीक प्रमुखों ने कृत्रिम बुद्धिमत्ता, मशीनी शिक्षण, अगली—पीढ़ी के इंटरनेट, चालक—विहीन कार, उत्पादन व स्वास्थ्य देख—रेख के लिए 3डी प्रिंटिंग तथा ड्रोन तकनीक पर तीन से चार घंटे का व्याख्यान किया। इसी बीच एफ.बी.आई. एजेंट्स के साथ डिजिटल सुरक्षा व अगली—पीढ़ी के हथियारों के अलावा तकनीक संबंधी नीति व नैतिकता पर भी चर्चा की गई। इस दौरान पूछे गए ''यदि किसी देश में यात्रा पर आए विदेशी ने 3डी प्रिंटर द्वारा बंदूक का निर्माण कर लिया तो क्या होगा।'' जैसे उत्तेजनापूर्ण प्रश्नों से सबसे दिमागों की खूब कसरत हुई।

धीरे—धीरे लोग इसमें रुचि लेने लगे, वे अधिक विस्तारपूर्वक विचार करने लगे और असमान ट्रेंड्स के बीच संबंध जोड़ने लगे। हालाँकि ऐसा तुरंत व सभी नहीं कर सके। कुमार ने सिंगुलैरिटी में आयोजित इस सत्र में बाहरी लोगों के आने व उनके साथ चर्चा करने का भी प्रयास किया। सैन फ्रांसिस्को में इस विचार—विमर्श सत्र पर जाने के पूर्व उत्साह चरम पर था। कुमार बताते हैं, ''इस तरह की यात्रा के आरंभ में केवल एक तिहाई लोग ही बौद्धिक रूप से उत्सुक होते हैं और वे ही इसे समझ भी पाते हैं। अधिकांश लोग कहते हैं, ''शायद वहाँ कुछ हो रहा है।'' कुछ लोग कहते हैं, ''ठीक है, हमें आपके उन्हें बेहतरीन मानने पर पूरा विश्वास है। इसलिए हमें पूरे खुले दिमाग के साथ यह यात्रा करनी चाहिए।'' वहीं बैठा कोई अन्य व्यक्ति कहेगा, ''अरे भई, मुझे व्यापार संबंधी कुछ वास्तविक समस्याओं से निपटना है। इस तिमाही में मुझे इस आँकड़े को छूना है, अगर वर्तमान हालात में मैं 5 फीसदी की बढ़त हासिल नहीं कर सका तो मुझे अपने प्रोजेक्ट के लिए फंड की आवश्यकता होगी।'' ऐसे लोग कुछ नहीं सीख पाते।''

कुमार ने इसे किसी पर जबरन नहीं थोपा।'' मैंने सीख लिया था कि लोगों को इसके महत्त्वपूर्ण होने की बात पर यकीन दिलाने का कोई लाभ नहीं। मैंने इस मीटिंग की योजना बनाई और वे सभी इसमें शामिल हुए। लगभग एक —तिहाई लोगों ने सिंगुलैरिटी विश्वविद्यालय को यह कहते हुए छोड़ दिया कि उन्हें इसकी उपयोगिता व इससे क्या हासिल होनेवाला है, यह समझ नहीं आ रहा, लेकिन बावजूद इसके सौ प्रतिशत लोगों ने कहा कि इसके द्वारा उन्हें वह जानकारी प्राप्त हुई, जिसके बारे में पहले कुछ नहीं जानते थे। मेरे लिए यही बहुत था। उनमें से कुछ लोगों की अलग राय थी, जैसे—उन्होंने कहा, ''यह नई तकनीक जिस तरह उभर रही है या जिस तेजी से परिवर्तन आ रहा है, इसे देखते हुए उन्हें अपने बच्चों से बात करनी होगी कि इससे उनके जीवन पर क्या प्रभाव पड़ेगा और इसके लिए उन्हें क्या सीखना चाहिए।''

सिंगुलैरिटी के सत्र के बाद कुमार ने अधिकारियों के बड़े समूह में उत्साह जाग्रत् करने के प्रश्न से जूझते हुए, वर्तमान कार्यशैली में कुछ सुधार किया। पिछले कुछ वर्षों से टाटा कम्यूनिकेशंस 120 दिनों में परिचालन संबंधी समस्याओं को समझने व उनके समाधान हेतु बहु—कार्यात्मक टीम का उपयोग कर रहा था। आंतरिक सुधार व योग्य व्यक्तियों की पहचान में यह पद्धति काफी प्रभावी रही। वर्ष 2013 में कुमार को एहसास हुआ कि इस तकनीक का उपयोग लोगों का सोच व्यापक बनाने में भी किया जा सकता है। कुमार ने कृत्रिम बुद्धिमत्ता व मशीन शिक्षण, स्वास्थ्य व बायोटेक, एडिटिव निर्माण (3डी प्रिंटिंग) तथा वैकल्पिक ऊर्जा जैसे कुछ विषय चुने और उनमें से प्रत्येक के लिए एक प्रमुख नियुक्त कर दिया। उस व्यक्ति को कंपनी के मध्य व वरिष्ठ प्रबंधन से दस या बीस स्वयंसेवकों की बहु—कार्यात्मक टीम बनानी थी। यह कार्य असीमित, लेकिन स्पष्ट था; प्रयास करें व विषय को जानें। टीम इसे जैसे चाहे, वैसे कर सकती थी, इसके लिए क्लास लें, ऑनलाइन अनुसंधान करें या विषय—विशेषज्ञों या अन्य कंपनी के लोगों से संपर्क करें। कुमार के बताया कि इसका मूल उद्देश्य केवल यही था कि प्रयास करें व खोजें, ''हम पर कंपनी की ओर से इसके निहितार्थों को पहचानने का कोई दबाव नहीं था। आपको बस बाहर जाकर वहाँ क्या चल रहा है, यह देखना था। कौन सी नवीनतम तकनीकें उपयोग में हैं, क्या ट्रेंड चल रहा है और कौन से नए खिलाड़ी उभरते दिखाई दे रहे हैं?'' 120 दिन बाद टीमों को श्वेत पत्र या वीडियो दिखाना था, जिसमें उनके शिक्षण से जुड़ी बातें सार रूप में होनी चाहिए, जिसे वे कंपनी के सर्वोच्च दो सौ लोगों के साथ साझा करेंगे।

कुमार ने शुरुआत में इस कार्य को 'फ्यूचर गेजिंग' का नाम दिया, लेकिन जल्दी ही उन्होंने इसे बदलकर 'मूनवॉक्स' कर दिया। वे इसे स्पष्ट करते हुए कहते हैं, ''मैं सूक्ष्म रूप से उन्हें यह संदेश देना चाहता था कि यह

वास्तव में खोजपूर्ण है। हम एक नए क्षेत्र में चहलकदमी कर रहे होंगे, जहाँ संभव है कि हमें कुछ उपयोगी मिल जाए।'' लोगों में विशेष रूप से मध्य स्तरीय प्रबंधक वर्ग के बीच, मूनवॉक्स के प्रति उत्साह बढ़ता गया और लोगों ने इन्हें खोजना आरंभ कर दिया। उनकी इस दिलचस्पी ने वरिष्ठ प्रमुखों को प्रोत्साहित किया और उन्होंने इस कार्य को अनजाम देने के लिए कुछ घंटे या सप्ताह निश्चित कर दिया। पहले मूनवॉकर्स के आधे से अधिक रास्ता पार करने के बाद कुमार संतुष्ट हुए और उन्होंने नया बैच आरंभ किया। ''मेरे दिमाग में इस बात को लेकर कोई संशय नहीं था कि इस भिन्न आलोक में वे जो कुछ भी सीखेंगे, वह उनके इससे पहले के विचारों से बिल्कुल अलग होगा। इसका उद्देश्य सीखने को मजेदार बनाना तथा लोगों को केवल अपनी या अपनी प्रतिस्पर्धी इंडस्ट्री ही नहीं, बल्कि बाहर होनेवाली अन्य घटनाओं से सरोकार रखते हुए बाहरी वातावरण से जोड़ना था और मुझे पूरा विश्वास है कि इससे वह कुछ प्राप्त होगा, जो हमारे लिए लाभप्रद रहेगा।''

वर्ष 2013 में टाटा की तीसरी पहल और अधिक औपचारिक, उपचारात्मक व टीम प्रमुखों द्वारा केस स्टडी पद्धति द्वारा सिखाया जानेवाला प्रशिक्षण कार्यक्रम पेश करना था। इसमें कुमार कृत्रिम बुद्धिमत्ता, नवोन्मेष व बाहरी ओरिएंटेशन के सौम्य पहलुओं का मॉड्यूल पढ़ा रहे हैं। इस दौरान प्रयोग के लिए वे बिजनेस मॉडल या किसी अन्य इंडस्ट्री पर अभ्यास करते हुए, उसका अपनी इंडस्ट्री में उपयोग करने पर मंथन करते हैं। कुमार बताते हैं, कि अधिकांशत: इसमें सीधे तौर पर कुछ भी उपयोगी नहीं मिलता, लेकिन वे इससे उत्पन्न विभिन्न दृष्टिकोणों को महत्त्वपूर्ण मानते हैं, क्योंकि इससे मस्तिष्क रेखीय विचारों के जाल से मुक्त हो जाता है। आप अपनी अवधारणात्मक तीक्ष्णता के निर्माण में चाहे जिस प्रक्रिया का उपयोग करें, हमेशा ध्यान रखें कि केवल अकादमिक अभ्यास द्वारा संसार को व्यापक दृष्टि से नहीं देखा जा सकता। अपने संस्थान के लिए मार्ग तय करने तथा उसे जाँच में पाए गए परिवर्तनों के अनुसार आगे बढ़ाने के लिए आपको अपनी अवलोकन क्षमता का उपयोग करना होगा। अगले तीन अध्यायों से आपको अपना मार्ग चुनने में सहायता मिलेगी।

भाग—2 के लिए जाँच सूची

- क्या लोगों से बात करके या समाचार—पत्र व पत्रिकाओं में पढ़कर असंगतियों, विषमताओं व उभरते हुए ट्रेंड्स को पहचानना आपकी आदत बन गई है?
- क्या आपने अपने दृष्टिकोण को व्यापक करने या अन्य लोगों के दृष्टिकोण से अपने विचारों की तुलना के लिए अपने सूचना स्रोत को अपने उद्योग, राष्ट्र या आरामदायक स्थिति से आगे बढ़ाया है?
- क्या आपने अपने व अपनी टीम द्वारा बाहरी परिदृश्य तथा उसका आपके व्यापार पर पड़नेवाले प्रभाव के आकलन हेतु कोई निश्चित दिनचर्या बनाई है, क्या आप इन्हें पर्याप्त समय व ध्यान दे रहे हैं?
- क्या आपने उन उत्प्रेरकों को पहचान लिया है, जिन पर नजर रखना आवश्यक है, क्या आपने इन उत्प्रेरकों द्वारा आरोपित संभावित 'बीजों' को पहचान लिया है, क्या आपने उन बाधाओं को पहचान लिया है, जिन्हें पार करने के बाद ही वे उत्प्रेरक खिंचाव उत्पन्न कर सकेंगे?
- क्या आपके पास अपनी अवधारणात्मक तीक्ष्णता में सुधार के लिए आकार ले रहे ट्रेंड के प्रति अनुमान लगाने या उत्प्रेरक का संभावित कदम जानने तथा बाद में अपने भविष्य कथन की सटीकता की पुन: जाँच करने की कोई पद्धति मौजूद है?
- क्या आप स्वयं को रिपोर्ट देनेवालों की अवधारणात्मक तीक्ष्णता को महत्त्व व प्रोत्साहन देते हैं?
- आपके पास अपनी व आपको रिपोर्ट करनेवालों की अवधारणात्मक तीक्ष्णता को बढ़ाने के लिए कौन से विशिष्ट साधन हैं, क्या आपने कोई नया साधन विकसित किया है?

❑

भाग— 3

आक्रामकता की तैयारी

अध्याय—9

मार्ग निर्धारण करना

एक ऐसे हाई—वे की कल्पना करें, जो कम या अधिक बिल्कुल सीधा क्षितिज के पार जाता हो। निस्संदेह, उसमें पहाड़ व खाइयाँ या घुमाव भी आएँगे, लेकिन इस दृष्टि से देखकर आपको आप जिस ओर बढ़ रहे हैं, उस दिशा का ज्ञान अवश्य हो जाता है। इस सामर्थ्यमूलक युग में जीवन ऐसा ही होता है। अब कल्पना करें कि इस मार्ग में एक अनायास ही तीव्र घुमाव आ जाए और इसकी कई दिशाओं में शाखाएँ फूट पड़ें। तो आप किस दिशा में आगे बढ़ेंगे? यह सबकुछ बहा ले जाएगा या गतिरोध बन जाएगा? यह अनिश्चितता से निकल रही एक बिल्कुल नवीन दुनिया है।

हमलावर होने का लाभ लेना तथा अपने मूल सामर्थ्य को नए ढंग से उपयोग करना एक जैसा नहीं है, बल्कि यह एक ऐसी प्रक्रिया है, जो इस केंद्रीय प्रश्न से आरंभ होती है कि वे कौन सी नई गतिविधियाँ हैं, जिनका उपयोग कर मैं नई आवश्यकता का निर्माण या ग्राहक या उपभोक्ता को अधिक सम्मोहक अनुभव प्रदान कर सकता हूँ? दो चीजों द्वारा आप अनिश्चितता के बीच अपना मार्ग खोजने की क्षमता में अत्यधिक सुधार कर सकते हैं—ग्राहक या उपभोक्ता अनुभव पर पूर्णत: ध्यान केंद्रित रखना तथा डिजिटलीकरण व विश्लेषण की कार्यात्मक जानकारी रखना।[7]

किसी नए मार्ग पर अग्रसर होते समय कई विशिष्ट चुनौतियों का सामना करना पड़ता है, लेकिन यह आप इन्हें अपने मार्ग में बाधा नहीं बनने दे सकते। सुरक्षात्मक रहना लंबे समय तक चलनेवाला विकल्प नहीं हो सकता, क्योंकि सुरक्षित रहने का अर्थ व्यापार में गिरावट होगा। यदि आपने कोई नया मार्ग नहीं खोजा तो कंपनी का आमदनी के लिए निचले स्तर पर कार्य करते रहना अंतत: हानिकर साबित होगा। सक्रिय शेयर—धारक उन बिजनेस को सूँघ लेते हैं, जो उतार पर हों या आगे न बढ़ रहे हों या अपना खर्च न निकाल पा रहे हों या किसी अन्य कंपनी के लिए महत्त्वपूर्ण हों। आप सक्रिय शेयर—धारकों से संघर्ष कर सकते हैं या उन्हें दूर हटा सकते हैं, लेकिन यदि आपने स्वयं में नए अवसरों को अपनाने की मानसिकता नहीं बनाई, तो उन्हें नकारने से कंपनी उसे हड़पनेवालों के निशाने पर आ जाएगी।

तीन अलग तरह के क्षेत्रों में काम करनेवाली बड़ी निर्माण कंपनी 'ट्रिको' को ऐसी ही परिस्थिति का सामना करना पड़ा। अधिक निवेश व कम आमदनीवाले इस बिजनेस से पार पाने के लिए बोर्ड ने पोर्टफोलियो के सख्ती से विश्लेषण का सुझाव दिया। सबसे पहले उस प्रमुख वर्ग का आकलन किया गया, जहाँ से कुल आमदनी का 15 फीसदी आता था। इसमें बड़ी मात्रा में निवेश किया गया था, लेकिन परिणाम फिर भी लगभग शून्य रहा। इसे एक निजी इक्विटी फर्म को बेच दिया गया। इसके बाद उनके पास अपना मूल व्यापार तथा एक विशिष्ट कौशलवाला छोटा यूनिट ही बचा। सक्रियतावादियों ने कंपनी पर अपनी अच्छी आमदनी व विकसित हो रहे व पूँजी निर्माण में सक्षम छोटे यूनिट को उसके किसी अन्य के लिए अधिक महत्त्वपूर्ण होने का तर्क देते हुए बेचने का दबाव बनाना आरंभ कर दिया। जल्दी ही यह भी नीलामी के बाजार में आ गया। इस दौरान उनके मूल व्यापार में कॉस्ट—कटिंग, विवेकीकरण व भौगोलिक विस्तार का दौर जारी था, लेकिन उन्होंने अभी तक अपने लिए किसी नए विकास पथ की स्थापना नहीं की थी। कंपनी ने अपना पूँजी आधिक्य कम करके नकदी बनाना आरंभ कर दिया, जिसने उसे अधिग्रहण के लिए रुचिकर लक्ष्य बना दिया।

अब जरा ट्रिको की सुरक्षात्मक काररवाई की तुलना फोटोशॉप व एडोब रीडर जैसे सॉफ्टवेयर बनानेवाली कंपनी

एडोब से करें। एडोब के सी.ई.ओ. व अध्यक्ष शांतनु नारायण ने क्षितिज के पार सिर उठा रही संरचनात्मक अनिश्चितता को देखा और मुकाबले के लिए तैयार हो गए। 2000 के पहले दशक में क्लाउड कंप्यूटिंग अभी उभरता हुआ क्षेत्र था, जिसके बारे में अधिक लोग नहीं जानते थे, लेकिन नारायण ने देख लिया था कि इसके द्वारा लोग महँगे उपकरण व सॉफ्टवेयर खरीदने से मुक्त हो जाएँगे। इसकी जगह वे केवल जरूरत भर की कंप्यूटिंग पावर किराए पर ले सकेंगे। क्या क्लाउड कंप्यूटिंग स्थापित हो सकेगी? उन्हें इस पर यकीन था, क्योंकि शुल्क कम करने की यह अभिलाषा उपयोगकर्ताओं के लिए बेहद सम्मोहक रहेगी। एडोब के किसी भी डिवाइस पर सॉफ्टवेयर डाउनलोड के लिए लाइसेंस देने का बिजनेस मॉडल जिस दिशा में डिजिटल संसार बढ़ रहा है, उससे बिल्कुल अलग है। नारायण इस सोच में डूब गए कि एडोब को इस नए ' जितना खाओ उतना चुकाओ' वाले कंप्यूटर युग के लिए कैसे तैयार करें। वे देख रहे थे कि अब ग्राहक सॉफ्टवेयर डाउनलोडकर लाइसेंस लेने की जगह सब्स्क्रिप्शन लेकर इसका क्लाउड पर उपयोग कर रहे थे।

इस नए बिजनेस मॉडल की संभावना ने बहुत से प्रश्न व चुनौतियाँ खड़े कर दिए। वर्तमान कोड के अलावा क्लाउड में कार्य करने के लिए अलग कोड रखना अव्यावहारिक था, इसलिए अब नारायण को यह फैसला करना था कि कंपनी की ऊर्जा व संसाधन किस पर केंद्रित करने हैं। दिशा परिवर्तन के गंभीर परिणाम हो सकते थे। जैसे —इस नई प्रोग्रामिंग क्षमता को विकसित करने की प्रक्रिया में कंपनी द्वारा धन व्यय किए जाने से उनकी कुल आमदनी व लाभ अस्थायी तौर पर घट जाएँगे और क्लाउड पर जाना पुराने मॉडल की अभ्यस्त सर्वोच्च टीम के कुछ सदस्यों व बोर्ड की परेशानी का कारण अवश्य बनेगा, साथ ही यह ग्राहकों को भी हतोत्साहित करनेवाला होगा। नि:संदेह इसे देख रहे निवेशकों के लिए एडोब जिस दिशा में बढ़ रही थी, वह संशय नहीं तो चिंता का कारण अवश्य था।

अंतत: बाकी लोगों से पहले व तेजी से आगे बढ़ने के लिए एडोब को क्लाउड कंप्यूटिंग पर ले जाने का फैसला लिया गया, जिससे व्यापक औद्योगिक परिवर्तन की शुरुआत हो गई। नारायण ने क्लाउड पर बाजी लगाई थी, अब वे चाहते थे कि उनकी टीम भी इस कार्य के महत्त्व को समझ सके। यह परिवर्तन आसान नहीं था, लेकिन जब एडोब ने अपने क्लाउड—आधारित उत्पाद पेश करना आरंभ किया तो बाजार ने उम्मीद से अधिक उत्साह से इसका स्वागत किया और चूँकि यह कार्य सबसे पहले एडोब ने ही किया था, इसलिए वे आवश्यकता होने पर अपने लिए उपयोगी कंपनियों का उनकी कीमत बढ़ने से पहले ही अधिग्रहण कर सकते थे। निवेशकों ने भी एडोब को उनके इस आक्रामक कदम का भरपूर इनाम दिया।

मैंने पहले ही तीव्रता से परिवर्तन करने की इच्छा व स्फूर्ति के महत्त्व पर जोर दिया है। यदि आपके द्वारा चुना गया मार्ग गलत हो तो आप इसमें एक से अधिक बार परिवर्तन कर सकते हैं, लेकिन आप ऐसा लगातार नहीं कर सकते, क्योंकि यह सामान्य परिवर्तन से कुछ अधिक हो जाएगा। इसके लिए आपको अपने पारिस्थितिकी तंत्र के सहयोगियों व संस्थान के कई हिस्सों को आपकी सामरिक दिशा से सामंजस्य बैठाना होगा। इसमें ऊँच—नीच होना आपके महत्त्वपूर्ण सहयोगियों के बीच भ्रम फैलाकर आपसी विश्वास नष्ट कर सकता है।

उदाहरण के लिए जैसा याहू में हुआ। इसके तीन सी.ई.ओ. टैरी सेमल, जैरी यांग और कैरोल बार्ट्ज ने एक के बाद तुरंत भिन्न निर्णय लिये, जो सभी नाकाम रहे। बोर्ड को सेमल से पूरी उम्मीद थी कि वे याहू को धनोपार्जक में बदल देंगे। वर्ष 2001 में सेमल की नियुक्ति के पश्चात् न्यूयॉर्क में हुई एक मीटिंग में मैं भी मौजूद था। वहाँ वर्ष 2012 तक बोर्ड का हिस्सा रहे संस्थापक जैरी यांग ने बताया कि सेमल को वॉर्नर ब्रदर्स के चेयरमैन व सह—सी.ई.ओ. पद को छोड़कर उन्हें यहाँ लाने में दो वर्ष का समय लग गया। सेमल कंपनी को विज्ञापनों द्वारा कमाई

की स्थिति में ले आए, लेकिन शुरुआत में गति पकड़ने वाली बिक्री जल्द ही धीमी पड़ने लग गई, जिसके बाद यांग ने यह गद्दी सँभाली, लेकिन उनकी अधिकांश ऊर्जा माइक्रोसॉफ्ट के अमित्रवत अधिग्रहण, जिसमें उनके अनुसार याहू की बेहद कम कीमत लगाई गई थी, से लड़ने में व्यय हुई। इस असफलता के बाद शेयरों की कीमतों में गिरावट व योग्य व्यक्तियों के नौकरी छोड़कर जाने से कंपनी पर निवेशकों का दबाव बढ़ने लगा। बोर्ड एक ऐसे सी.ई.ओ. की तलाश करने लगा, जो स्थिति को पटरी पर लाने के अलावा संदेहवादियों का दिल भी जीत सके। इसके लिए उन्होंने ऑटोडेस्क की मेहनतकश सी.ई.ओ. कैरोल बार्ट्ज को चुना। कैरोल ने खर्च में कटौती द्वारा बढ़त, माइक्रोसॉफ्ट के सर्च इंजन का रेवेन्यू—शेयरिंग समझौता तथा याहू की अपनी तकनीक को साझा करने पर ध्यान केंद्रित किया, लेकिन इस पर निवेशकों का विश्वास नहीं जमा तथा सर्च इंजन के मुख्य विशेषज्ञ समेत और भी बहुत से योग्य कर्मचारी नौकरी छोड़कर चले गए। वर्ष 2012 में तेजी से बदले बाजार में अपने प्रतिस्पर्धियों से पिछड़ रही याहू ने मारिसा मेयर को सी.ई.ओ. बनाया। गूगल में काम करने के अलावा उन्हें उभरती हुई बिजनेस स्टार के रूप में जाना जाता था। संस्थान बुरी तरह हताश था। इसलिए नई सी.ई.ओ. के लिए जरूरी था कि वे इस संबंध में जल्द ही कोई कदम उठाएँ। मेयर निर्णय लेने में बेहद निर्भीक थीं, उनके कारण जल्दी ही अलीबाबा में याहू के शेयरों में पूँजीगत बढ़ोतरी दर्ज हुई, लेकिन निवेशक अभी भी खुश नहीं थे। दिशा में होनेवाले बारंबार परिवर्तन ने कंपनी की साख को भीतर व बाहर बहुत हानि पहुँचाई।

ग्राहकों के पास है चाभी

विशालकाय डाटा और ऐल्गोरिद्म कभी भी उपभोक्ताओं या ग्राहकों के प्रति सहज अनुभूति की जगह नहीं ले सकते और प्राय: बड़े पदाधिकारियों में इसका अभाव होता है। प्राय: अन्य कौशल व विशेषताओं के कारण बड़ी नौकरी पा जानेवाला यह अधिकारी वर्ग उनके उत्पादों का उपयोग करनेवाले लोगों से बिल्कुल कट जाता है। कुछ कंपनियों में पदोन्नति के लिए कार्यकारी अनुभव की जगह वित्तीय निपुणता को प्रमुखता देने की यह आसन्न माँग उस समय को चूस जाती है, जो उन्हें संभवत: ग्राहकों से जुड़ने में लगाना था। संगृहीत आँकड़ों का उपयोग नियंत्रण हेतु उपयोगी है, लेकिन इससे उन्हें उपभोक्ता अनुभव को समझने व उसके पुनरीक्षण तथा विकल्पों के चुनाव व किस मार्ग को अपनाना है, इसमें कोई सहायता नहीं मिलती। उदाहरण के लिए विशाल डाटा द्वारा क्रेता व्यवहार का विभाजन किया जा सकता है, लेकिन यह नहीं दिखा सकता कि बाजार का विभाजन व आक्रामक कार्यक्षेत्र का चुनाव कैसे करें। अभी भी कई मामलों में अंतिम निर्णय लेनेवाले व सामने आनेवाली विशिष्ट परिस्थितियों को जोड़कर परिकल्पना का निर्माण करनेवाले मनुष्य के दिमाग का कोई सानी नहीं है। यू.पी.एस. अल्ट्रा—सॉफिस्टिकेटिड ऑनरोड इंटीग्रेटिड ऑप्टिमाइजेशन ऐंड नेविगेशन सिस्टम्स में वाहन सेंसर्स, सैटेलाइट मैपिंग तथा विकसित ऐल्गोरिद्म का उपयोग होता है, जिसमें सबसे बेहतरीन दसियों हजार मार्ग विकल्पों में से कुल अस्सी पृष्ठ में कोड सुझाए जाते हैं। बावजूद इसके ऐसी घटनाएँ भी हैं, जहाँ ड्राइवर इनका पालन नहीं करते। सिस्टम डेवलपमेंट के प्रमुख जैक लेविस कहते हैं, ''हमारा कहना है, यदि मॉडल ग्राहकों की माँग पूरी नहीं करता तो जो सही है, वह कीजिए।''[7]

किसी नई, बेहतर व सस्ती चीज के लिए फुसलाना ही अंतत: उसका बाजार बनाकर इंडस्ट्री व कंपनियों की जड़ें हिला देता है। 'बेहतर' का अर्थ आपके द्वारा इससे पहले उपलब्ध करवाए जा रहे उत्पाद से ही नहीं, बल्कि उस समय मौजूद सभी विकल्पों से अधिक बेहतर होना है। मार्ग खोजने का अर्थ उपभोक्ता अनुभव की कमी को पूरा करना या कोई नया अद्भुत अनुभव प्रदान करना तथा आप इस कमी को कैसे पूरा करेंगे, इसकी खोज करना है। तकनीक द्वारा जानकारी को तुरंत ऑनलाइन साझा करने के बाद उपभोक्ता की नवीनता की माँग में आई तेजी

ने स्थिति को दिलचस्प बना दिया है। इसके साथ ही, नवोन्मेष व तकनीकी विकास भी उतनी ही तेज गति से हो रहा है, जिससे इन उभरती आवश्यकताओं की पूर्ति के संभावित नए तरीके निरंतर निर्मित होते रहे हैं। यह 'अहा' का क्षण बाहरी वातावरण व उपभोक्ता तथा अधिक सुविधा देने की कल्पना व उपभोक्ता की दृष्टि से कीमत को ध्यान में रखते हुए तकनीक को नए ढंग से उपयोग करने से उत्पन्न होता है।

उपभोक्ता आवश्यकता व उसके समाधान के प्रति इस तरह की समझ को स्पष्ट करने के लिए कुछ पसंद आने से पहले विभिन्न तरह की संभावनाओं को समग्र व्यापारिक सोच द्वारा टटोलना पड़ता है। संभव है कि व्यापार को आगे बढ़ानेवाला यह अंतर्बोध किसी सामूहिक चर्चा में प्रकट हो या सुबह उठने के साथ ही आपके दिमाग में किसी नए विचार के रूप में कुलबुला जाए। जो भी हो, केवल इसी के द्वारा आप आक्रामक हो बन सकते हैं।

2014 की गरमियों में सिटीग्रुप के ग्लोबल कंज्यूमर ग्रुप के पूर्व चीफ इन्फॉर्मेशन ऑफिसर (सी.आई.ओ.) हार्वे कोप्पेल ने मुझे बताया कि मोबाइल बैंकिंग का यह विचार कैसे उत्पन्न हुआ। वर्ष 2003 में वे मुंबई में हाल ही में स्थापित उन्नत तकनीकों से लैस ब्रांच के दौरे पर थे। वहाँ उन्होंने देखा कि उपभोक्ता उसे काफी पसंद कर रहे थे। उसी रात, सिटीग्रुप भारत के प्रमुख के साथ डिनर पर कोप्पेल अपने ब्लैकबेरी से यूँ ही खेल रहे थे कि अचानक उनके दिमाग में यह विचार कौंध गया। वे भारतीय अधिकारी की ओर मुड़े और पूछा, ''सिटीग्रुप की ब्रांच यदि ब्लैकबेरी डिवाइस पर हो तो कैसा रहेगा?'' मैनेजर ने उत्तर दिया, ''सचमुच, क्या हम ऐसा कर सकते हैं?'' कोप्पेल ने उन्हें विश्वास दिलाया कि वे ऐसा कर सकते हैं और इसके साथ ही उन्होंने वहीं पड़े एक नैपकिन पर उस एप्लीकेशन का खाका खींच दिया। हेडक्वार्टर ने इस कार्य की अनुमति दे दी और तीन ही महीने में यह ऐप्लीकेशन लॉन्च कर दी गई। यह किसी भी बड़े बैंक द्वारा मोबाइल बैंकिंग के क्षेत्र में किया गया पहला सशक्त प्रयास था।

आप बिना सीधा संपर्क बनाए ग्राहकों या उपभोक्ताओं के प्रति सहज समझ विकसित नहीं कर सकते, यहाँ तक कि वॉल—मार्ट के सी.ई.ओ. सैम वॉल्टन भी अपने स्टोर्स का दौरा करते रहते हैं और भी बहुत से लोग ऐसा ही करते हैं। स्टीव जॉब्स तथा जेफ बेजो ने जिस गहन समझ द्वारा ग्राहकों को समझा, वह जग प्रसिद्ध है। एक और उदाहरण लेते हैं, किशोर बियानी, भारत के मुंबई—आधारित रिटेल ब्रांड मैनेजमेंट, रियल एस्टेट व लॉजिस्टिक्स के अत्यधिक सफल फ्यूचर ग्रुप के प्रमुख हैं। कंपनी की जड़ें रिटेल क्षेत्र में हैं, उन्होंने पेंटालून की डिपार्टमेंट स्टोर शृंखला तथा भारत की वॉलमार्ट मानी जानेवाली देश की सबसे बड़ी हाईपर मार्केट शृंखला बिग बाजार से शुरुआत की। बियानी ने प्रवेश व निकासी हेतु बाजार व क्षेत्र की पहचान के लिए बड़े पैमाने पर आकलन किया। इतनी बड़ी भूमिका होने के बावजूद वे ग्राहकों को समझने के लिए समय निकालते हैं, उन्होंने इसे अपनी संस्थागत प्राथमिकता बना रखा है। वे कहते हैं, ''मैं लोगों के साथ सप्ताह में दो बार दौरे पर जाता हूँ। हम जहाँ भी जाते हैं, वहाँ लोगों से बात करते हैं। स्टोर्स में जाने पर हम लोगों को देखते हैं। वे क्या खरीद रहे हैं—खरीदने का निर्णय कौन लेता है, उन्होंने कैसे कपड़े पहन रखे हैं, उनका व्यवहार कैसा है। इसके बाद हमने उस समुदाय के संबंध में जो डाटा तैयार किया था, उससे अपने इस आकलन का मिलान करते हैं।''

''हमारे बिजनेस में बदलाव बहुत तीव्रता से होते हैं। लगातार नए उत्पाद लॉन्च होते रहते हैं। हमें अपने समाज में चल रही गतिविधियों तथा उन्हें क्या प्रभावित कर सकता है, यह जानने के लिए उनसे जुड़े रहना होता है। इस काम में हम अपने डाटा का उपयोग करते हैं।''

रिटेल आउटलेट प्राय: कुछ खास समुदायों को ध्यान में रखकर बनाए जाते हैं और फ्यूचर ग्रुप टीम इन विशेष लोगों की पहचान के लिए बड़े पैमाने पर अनुसंधान करती है। इसका आधार केवल आमदनी ही नहीं, बल्कि भाषा

व धार्मिक विभेद, उनका भारत के अन्य प्रदेशों से प्रवासी होना, स्थानीय होना, पेशेवर आदि होने को भी शामिल किया जाता है। यह टीम लोगों के किसी खास तरह का व्यवहार करने का कारण, उनके बदलने की संभावना तथा किसी नई चीज के प्रति उनकी स्वीकार्यता के संबंध में विस्तृत रिपोर्ट तैयार करती है।

हर आकलन के पीछे मानव निरीक्षण रहता है। 2013 के अंत में बियानी ने देखा कि एक स्थानीय लड़की जींस पहनकर मंदिर जा रही थी। ऐसा करना हमेशा से निषेध रहा है। इस परिवर्तन से उन्हें दो चीजों का संकेत मिला, पश्चिमी परिधान की व्यापक स्वीकार्यता तथा लड़कियों के प्रति अधिक सम्मान। उन्होंने सोचा कि यदि इस परिवर्तन को स्वीकार कर लिया गया है तो अन्य चीजों में भी परिवर्तन आएगा। समाज में परिवर्तन हो रहा है, अब परिवार इन सबको अनुमति देने लगे हैं। यह उनका व्यापारोन्मुख निरीक्षण था। इस बात का सूचक था कि संभवत: खरीदारी संबंधी निर्णयों में युवाओं व लड़कियों का दखल अधिक रहता है। इस परिदृश्य को ध्यान में रखते हुए बियानी ने अपनी कंपनी में महिलाओं, युवाओं व इस विविधता को समझनेवाले लोगों को अधिक स्थान देने का मन बनाया। बियानी कहते हैं, ''2015 तक हमारे संस्थान का स्वरूप बिल्कुल भिन्न हो जाएगा।'' इस अति महत्त्वपूर्ण सबक का सार यह है कि वस्तुत: सभी जगह उपभोक्ता व्यवहार में ऐसा ही तीव्र विभेद नजर आ रहा है। आपको उन पर निकट से ध्यान देना होगा। बियानी ने इस विचार को इस तरह लिया, ''निर्णय लेना मेरा काम है। यदि मैं ही ग्राहकों को नहीं समझ पाया तो यह संस्थान बिना कारण नष्ट हो जाएगा।''

यदि आप मध्यस्तरीय प्रमुख हैं तो संभव है ग्राहकों के साथ आपके संबंधों द्वारा आपको अपने सहज—ज्ञान को विकसित करने में सहायता मिल सकती है, लेकिन यदि आपका कॅरियर ऐसे रिव्यू के लिए प्रतिबद्ध हो, जहाँ बॉस को केवल वित्तीय परिणामों की धुन हो और आँकड़ों के समर्थनरहित विचारों को ठुकरा दिया जाए, वहाँ आपकी रुचि धीरे—धीरे कम होती जाएगी। ऐसा न होने दें। अपने उपभोक्ताओं और/ या ग्राहकों से नियमित रूप से मिलते रहें, उनका आकलन करें और देखें कि किस तरह उनकी आवश्यकताओं में बदलाव आ रहा है। इस तरह आप नियामकों, भूराजनीतिक, सामाजिक या तकनीक जैसे व्यापक बाहरी परिवर्तन के बीच उभरनेवाली माँग के प्रति अंतर्बोध को विकसित कर सकेंगे। ग्राहकों के लिए कष्टप्रद बिंदुओं व उनके समाधान पर सबसे पहले ध्यान दें।

संक्षेप में कहें तो इस नई चुनौती में आपको अपनी स्व—प्रेरणा के डिजिटलीकरण की पर्याप्त समझ में संपर्क स्थापितकर यह कल्पना करनी होगी कि इसके द्वारा आप उपभोक्ता अनुभव में कैसे रूपांतरण कर सकते हैं। आपकी कंपनी उपभोक्ताओं से बिक्री के पहले व बाद में कई रूपों में संपर्क बनाती है। तकनीक द्वारा इस आद्योपांत अनुभव में मोटे तौर पर परिभाषित होनेवाला सुधार कैसे लाया जा सकता है? अमेजन इसका अच्छा उदाहरण हो सकता है, लेकिन याद रखिए कि इसका जन्म जेफ बेजो के बेहतर उपभोक्ता अनुभव प्रदान करने के व्यक्तिगत उत्साह से हुआ है। अपने कॅरियर के आरंभ में उनका एक मेधावी गणितज्ञ डेविड ई. शॉ के साथ संपर्क रहा था। उन्होंने अपने द्वारा विकसित किए गए ऐल्गोरिद्म पर आधारित एक निवेश कंपनी डी.ई. शॉ की शुरुआत की थी। बेजो अधिक प्रभावशाली शॉपिंग अनुभव के लिए उस क्षमता को उपभोक्ता की इच्छा से जोड़ने में कामयाब रहे। तत्पश्चात्, वे इस सेवा में विस्तार व सुधार के मार्ग खोजते रहे, जिनमें वे उपभोक्ता अनुभव से उलटी दिशा में चलते हुए सेंसर्स, ऐल्गोरिद्म से लेकर यह सेवा प्रदान करनेवाले सॉफ्टवेयर तक जा पहुँचे।

डिजिटल का जन्म व पुनर्जन्म

अमेजन जैसी जन्म से ही डिजिटल कंपनियाँ लालफीताशाही की परतों को पारकर उपभोक्ता केंद्रित नहीं बनीं, न ही उन्हें तकनीक को अपनी कार्यशैली में संघटित करना पड़ा। किसी प्रमुख की तेज नजर में आई उपभोक्ता की अपूरित आवश्यकता के किसी नई तकनीकी क्षमता के गठजोड़ से ही वे अस्तित्व में आई हैं। उदाहरण के लिए

फरवरी 2014 में फेसबुक ने 19 बिलियन डॉलर में वाट्स एप को खरीद लिया, जिससे उनकी उपयोगकर्ता की निजता को सुरक्षित रखते हुए इंस्टेंट मैसेजिंग की आवश्यकता पूरी हो गई। इस जन्म से ही डिजिटल नस्ल की सबसे सफल कंपनियाँ बहुत तेजी से आगे बढ़ीं। उनके लिए पूँजी पहले ही से मौजूद थी, क्योंकि उनके बिजनेस मॉडल में बेहद कम पूँजी व कीमत की आवश्यकता थी। जब वाट्स एप को खरीदा गया तो इसमें पचास से कम लोग काम करते थे।

विरासती कंपनियों के लिए डिजिटलीकरण करने का अर्थ केवल इससे पूँजी बनाना है। बड़े कॉरपोरेशन में दसियों हजार कर्मचारी काम करते हैं और उसके भौतिक संयंत्रों व उपकरणों में उन्होंने बड़ी रकम निवेशित कर रखी होती है। उनके तकनीक में निवेश से भौतिक प्रक्रियाओं में बढ़त या परिवर्तन के बावजूद डिजिटलीकरण शायद ही कभी उनके व्यापार का प्रमुख हिस्सा बन सके। यह इनके आक्रामक होने में सबसे बड़ी बाधा है, जिससे जन्म से ही डिजिटल कंपनियों के लिए अंदर प्रविष्ट होकर बेहतरीन उपभोक्ता अनुभव प्रदान करने तथा बड़े मुनाफेवाले क्षेत्रों पर आक्रमण करने हेतु क्लाउड, उन्नत सॉफ्टवेयर्स, ऐल्गोरिद्म और विशाल डाटा जैसी नई क्षमताओं के उपयोग का रास्ता साफ हो जाता है।

विरासती कंपनियों को इस ओर ध्यान देना चाहिए कि ग्राहकों के बारे में जानकारी एकत्रितकर उन्हें नया व बेहतर अनुभव देने में वे डिजिटलीकरण के किसी या सभी रूपों का किस तरह उपयोग कर सकते हैं। जी.ई. के स्टीव बोल्ज इसे इस तरह व्यक्त करते हैं, ''हम सभी कंपनी प्रमुखों को विशाल डाटा व आकलन तथा उनके उपयोग के तरीके जानने में तेजी लानी होगी। यह सब के लिए वापस स्कूल लौटने जैसा है।'' (ऐसा करने के लिए उन्होंने कैलिफोर्निया के सैन रेमन स्थित जी.ई. इंडस्ट्रियल इंटरनेट यूनिट में कुछ समय गुजारा)। एक बार संभावनाओं की कल्पना कर लेने के बाद फौरन ही अपनी कंपनी को नए तयशुदा मार्ग पर ले जाने या आवश्यक निवेश करने का विवरण न तैयार करें, उससे पहले यह सोचें कि डिजिटलीकरण का उपयोगकर आप ग्राहक या उपभोक्ता को केंद्र में रखते हुए क्या नया व आकर्षक सृजित कर सकते हैं।

यदि कंपनी प्रमुख आक्रामक मानसिकता के साथ ही अज्ञात जल में तैरने का भी साहस रखता हो तो कंपनी डिजिटल के रूप में पुनर्जन्म ले सकती है। मैकी ने पिछले पाँच वर्षों में शॉपिंग अनुभव में सुधार व अपने ग्राहकों के बारे में जानने हेतु तकनीक में निवेशकर स्टोर, ऑनलाइन व मोबाइल के संयोजन द्वारा 'बहु—आयामी' रीटेलर बनने की दिशा में कदम उठाने पर ध्यान दिया। यह मार्ग आंशिक रूप से वर्तमान तकनीकी क्षमता और आंशिक रूप से ग्राहक द्वारा शॉपिंग के दौरान उत्पाद की तुलना, खरीद व वापसी में मिश्रित मीडिया के उपयोग की अंतर्दृष्टि पर आधारित था, जैसे मान लीजिए कोई महिला किसी पोशाक की ऑनलाइन तुलना करे, उसे स्टोर जाकर पहनकर देखे, ऑनलाइन मँगाए और उसे स्टोर पर स्वयं जाकर वापस करे। यह भी संभव है कि वह कुछ वस्तुएँ अपने घर मँगाना चाहे। ऐल्गोरिद्म द्वारा यह जानने में सहायता मिल सकती है कि उसकी मँगवाई चीजों की पूर्ति सेंटर से होगी या निकट के स्टोर से। मुख्य वित्त अधिकारी कैरेन हॉग्वेट कहती हैं, ''इसका उद्देश्य केवल ग्राहकों तक सामान जल्दी पहुँचाना नहीं था, बल्कि यह उससे भी बढ़कर उन्नत तकनीक को अपनाना है।''[8] कुछ उत्पादों में डिस्प्ले व बिक्री में सुधार लाने के लिए सहायता हेतु रेडियो फ्रिक्वेंसी ट्रैकिंग डिवाइस लगा होता है। मैसी ऐसी लोकेशन—आधारित तकनीक का भी परीक्षण कर रही हैं, जो उपभोक्ताओं को स्टोर में खरीदारी करने के दौरान निश्चित ऑफर्स की जानकारी प्रदान करे। क्या खुदरा व्यापारी इस व्यापारिक व्यवस्था पर पूर्णत: निर्भर रह सकते हैं? कुछ ऐसा कर सकते हैं, हालाँकि उन्हें इसे पुनरोद्देशित करना होगा, लेकिन यह कोई साहसपूर्ण कृत्य नहीं, बल्कि उनका अपना चुनाव होना चाहिए।

यदि आप इस परिवर्तन के लिए तैयार हों तो अपने निश्चय पर दृढ रहें, लेकिन यदि आप डगमगाए, तो कोई जन्म से ही डिजिटल खिलाड़ी तेजी से आगे बढ़कर आपके सबसे रसीले व सबसे लाभप्रद सेगमेंट पर कब्जा कर लेगा। यदि उस खिलाड़ी ने वहाँ पैर जमा लिये तो आपका नकदी—रूपी रक्त प्रवाह संकुचित हो जाएगा और ग्राहकों की संख्या गिरने से आपका उतनी ही तेजी से अवसान होगा।

स्वास्थ्य क्षेत्र में आक्रामक होने में गणित का उपयोग

आक्रामक बनने की इच्छा रखनेवाले प्रमुखों को पहला अवसर मिलते ही अपनी कंपनी के डिजिटल पुनर्जन्म के तरीके खोजने होंगे। स्वास्थ्य क्षेत्र में अफोर्डेबल केयर एक्ट द्वारा ट्रेंड्स बनने में आ रही तेजी यू.एस. हैल्थकेयर इंडस्ट्री की 2 ट्रिलियन डॉलर की पूरी अपक्रियात्मक शृंखला में अनिश्चितता का कारण बन रही है, जिससे इसे अपनानेवालों के लिए बहुत से अवसर पैदा हो रहे हैं। इसका प्रभाव प्राथमिक चिकित्सा देनेवाले चिकित्सकों से लेकर अस्पतालों व क्लिक्स जैसे स्वास्थ्य सेवा प्रदायक तथा स्वास्थ्य बीमा मध्यस्थ व आई.टी. प्रणाली के सप्लायर्स जैसे सभी खिलाड़ियों पर होगा। उदाहरण के लिए, तब जिस स्वास्थ्य सेवा प्रदायक को रोगी के स्वास्थ्य हेतु निश्चित शुल्क दिया जाएगा, उससे जुड़े जोखिम की जिम्मेदारी भी उन्हीं की होगी, न कि किसी बीमा कंपनी की। इस प्रमुख संरचनात्मक परिवर्तन से बीमा प्रदाताओं के अस्तित्व को पुनः परिभाषित करना होगा। इसी तरह स्वास्थ्य सेवा प्रदाताओं को रोगी द्वारा ली गई सेवा के आधार पर निश्चित भुगतान करना होगा। सेवा—हेतु भुगतान का यह मॉडल किसी तरह के निश्चित भुगतान या प्रति रोगी या सामुदायिक अनुबंध में परिवर्तित हो सकता है। इसके परिणाम अधिक प्रभावकारी या दक्ष स्वास्थ्य सेवा प्रणाली के रूप में सामने आ सकते हैं, जहाँ अपनी स्वास्थ्य सेवा चयन की जिम्मेदारी स्वयं उपभोक्ताओं पर होने से वे अधिक सशक्त हो जाएँगे, बल्कि इससे ऐसी बहुत सी सुविधाएँ मिल सकेंगी, जिनकी माँग सुधारक लंबे समय से करते आ रहे हैं और ऐसा किसी नीतिज्ञ आदेश के कारण नहीं, बल्कि मजबूत बाजार सिद्धांतों के कारण संभव होगा।

गणित का आक्रामक रूप से उपयोग करनेवाली कंपनियाँ इसका शिकार बनने की जगह इस इंडस्ट्री के परिवर्तनों के आकार में सहायक सिद्ध होंगी। उदाहरण के लिए नोवार्टिस की एक यूनिट गूगल के साथ मिलकर ऐसे कॉन्टेक्ट लैंस विकसित कर रही है, जिसका किसी भी व्यक्ति की स्वास्थ्य जाँच में उपयोग हो सकेगा, वहीं कुछ अन्य कंपनियाँ रिस्टबैंड (कलाई का पट्टा), स्मार्टफोन तथा ऐसी ही अन्य पोर्टेबल तकनीकों का परीक्षण कर रही हैं, जो रोग—निरोधी देख—रेख के रूप में रोगी के स्वास्थ्य पर नजर रखेंगी।

डेस मोइंस की लोवा स्थित यूनिटी प्वॉइंट हैल्थ गणित—आधारित नया काल्पनिक बिजनेस मॉडल विकसित कर रही है। यूनिटीप्वॉइंट के सदस्य रोगी को संस्थान की चिकित्सक के नेतृत्ववाली स्वास्थ्य सेवा प्रदाता टीम 24/7 पहुँचवाला विशिष्ट रिश्ता रखेगी। इस रिश्ते की बुनियाद सलाह लेने की क्षमता व विश्वास होगी, इस संपर्क में नर्स सबसे महत्त्वपूर्ण कड़ी होगी। कंपनी डिजिटलीकरण, ऐल्गोरिद्म व पैथोलॉजी, एम.आर.आई. आदि जैसे विभिन्न विभागों से रोगी की देख—रेख से जुड़े एकीकृत सॉफ्टवेयरवाले बुनियादी ढाँचे के निर्माण में प्रतिभा व धन निवेशित कर रही है। डाटा संकलन व विश्लेषण के केंद्रीकरण द्वारा यूनिटीप्वॉइंट को चिकित्सीय उपचार में सुधार में सहायता मिलेगी। नर्स व अन्य स्वास्थ्य सेवक रोगी व अन्य स्रोतों द्वारा मिली रोगी के उपचार से जुड़े पथ्यापथ्य नियमों व प्रगति की जानकारी तक तुरंत पहुँच बना सकेंगे। इसी के साथ कंपनी रोगी के कंपनी के साथ हुए निश्चित भुगतानवाले अनुबंध के आधार पर प्रबंधन का प्रशिक्षण देकर नर्सों की योग्यता में वृद्धि कर सकेगी। यूनिटीप्वॉइंट हैल्थ के सी.ई.ओ. बिल लीवर तो एक ऐसे जानकारी—प्रेरित भविष्य की कल्पना भी करते हैं, जहाँ रोगी को स्वास्थ्य सेवा पाने के लिए सुविधा—प्रदायक स्थान पर जाने की आवश्यकता नहीं रहेगी।

❑

अनिश्चितता का सामना करने में साहस की कमी होने से सबसे बेहतरीन कूटनीतिक विचारक भी आक्रामक होने में कमजोर साबित हो सकते हैं। अगले अध्याय से आपको यह जानने में सहायता मिलेगी कि वे कौन से मनोवैज्ञानिक अवरोध हैं, जो आपको आगे बढ़ने से रोक रहे हैं।

❑

अध्याय— 10

आक्रामक होने की मानसिकता

पिछले अध्यायों में बताई गई मानसिक कसरत के अलावा अनिश्चितता के दौर में कोई स्पष्ट मार्ग निश्चित करने में एक मानसिक घटक भी शामिल रहता है। इसमें अस्पष्टता व जोखिम के प्रति आपकी सहनशक्ति का परीक्षण होगा, क्योंकि आक्रामक होने के लिए आपको सफलता दिलानेवाले सभी घटकों की स्पष्ट तसवीर होने से पहले ही कदम उठाना होगा। आपको हालात स्पष्ट होने से पहले ही इस नए मार्ग पर यह जानते—बूझते आगे बढ़ने का दृढ निश्चय करना होगा कि आपको इस पर चलते हुए अपने मार्ग में परिवर्तन करना पड़ सकता है। आगे बढ़ने व अन्य लोगों के लिए अनिश्चितता पैदा करने के लिए ऐसी ही आक्रामकता चाहिए होती है।

थॉमसन कॉरपोरेशन (अब थॉमसन रॉयटर्स) के सी.ई.ओ. डिक हैरिंगटन ऐसी ही बड़ी सोचवाले विचारक थे, जिनका एंटीना बाहरी जगत् के सिग्नल पकड़ने के लिए बहुत अच्छी तरह समायोजित था। कंपनी के भीतर व बाहर के बहुत सारे लोगों से बातें करना व उनसे प्रश्न पूछना उनकी आदत में शुमार था। 1990 के अंत में वे दो लोगों—जॉन डोटी, जो थॉमसन परिवार के विश्वसनीय सलाहकार थे और थॉमसन कॉरपोरेशन के थॉमसन फैमिली फंड की देख—रेख करनेवाले जिऑफ बेट्टी के साथ चर्चा कर रहे थे। इस दौरान वे शुरू हुए कुछ ट्रेंड्स को आकार लेते देख रहे थे। फिर वे इस पर विचार करने लगे कि इन ट्रेंड्स का अमेरिका व कनाडा से प्रोफेशनल जर्नल और क्षेत्रीय अखबार प्रकाशन के थॉमसन बिजनेस पर क्या संभावित प्रभाव हो सकता है। यह बात हैरिंग्टन को परेशान कर रही थी।

1990 के वर्षों में ब्राउजरों के विकास की गति तेज हो गई और दशक के मध्य तक इंटरनेट को तकनीक से अनभिज्ञ लोगों के लिए भी उपयोगी बनाकर इस पर राज करने लगे। इसके परिणामस्वरूप इंटरनेट का उपयोग बढ़ने लगा। 1995 से 1998 के बीच अमेरिका में इंटरनेट उपयोग करनेवाले वयस्कों की संख्या 10 फीसदी से बढ़कर 36 फीसदी हो गई। क्या वाकई लोग अखबार व जर्नल पढ़ना बंद कर देनेवाले थे? ऐसा कब होगा व कितने बड़े पैमाने पर होगा यह किसी को नहीं पता था। यदि उन्होंने अखबार पढ़ना जारी रखा तो भी थॉमसन बिजनेस मॉडल के इस आधार का क्या होगा? उनकी आमदनी का अधिकांश हिस्सा क्लासिफाइड व डिस्प्ले विज्ञापनों की बिक्री से ही आता था। क्या क्लासिफाइड विज्ञापन, जिससे थॉमसन का लगभग आधा लाभांश आता है, वे बड़े पैमाने पर इंटरनेट को चले जाएँगे? उसी दौरान, रिटेल परिदृश्य भी परिवर्तित हो रहा था। गैप व टार्गेट जैसी राष्ट्रीय चेन स्थानीय डिपार्टमेंट स्टोर्स को निगलती जा रही थीं और खर्च में कमी लाने के लिए स्थानीय खिलाड़ी अखबारों में दिए जानेवाले डिस्प्ले विज्ञापनों के बजट में कटौती कर रहे थे। राष्ट्रीय चेन उनके उस रिक्त स्थान की पूर्ति नहीं कर रही थी। उनकी दिलचस्पी डिस्प्ले विज्ञापनों की जगह अखबारों में सर्कुलर डालने की ओर थी और यह काम थॉमसन के लिए उतना लाभकारी नहीं था।

जब हैरिंग्टन इस निर्णय पर पहुँचे कि उनकी आमदनी को प्रभावित करनेवाली शक्तियों से अब वह पार नहीं पा सकता, ऐसे समय में थॉमसन अभी भी स्थिर, लाभदायक व अच्छा प्रदर्शन कर रहा था। जहाँ अन्य मीडिया कंपनियों ने अपनी इंडस्ट्री में परिवर्तन लाना आरंभ कर दिया, हैरिंग्टन ने आक्रामक होने का मन बना लिया। उनकी दृष्टि इस ओर थी कि किस तरह वे अपनी कंपनी के वर्तमान पेशेवरों व प्रकाशन विशिष्टता के आधार पर अपनी क्षमताओं का एकीकरणकर इलेक्ट्रॉनिक उपयोग द्वारा सूचना सेवाओं का विस्तार कर कुछ महत्त्वपूर्ण बना सकें। तूफानी बादलों के क्षितिज पार रहते हुए ही थॉमसन ने अखबार से बाहर निकलने की तैयारी कर ली।

आगे बढ़ने से पहले हैरिंग्टन को अपने इस दृष्टिकोण व उनकी इस योजना द्वारा कंपनी के भविष्य का निर्माण करने पर निवेशकों को भी राजी करना था। इसमें सबसे चुनौतीपूर्ण कार्य लॉर्ड थॉमसन को इस बात के लिए मनाना था कि एक समय विश्व में अखबार की सबसे बड़ी चेन रही हो, उसे बंद कर दिया जाए। आक्रामकता के पक्षधर रहे लॉर्ड थॉमसन समझ गए कि हैरिंग्टन व अन्य लोग क्या करना चाहते हैं और उन्होंने उनकी योजना को स्वीकृति दे दी।

किसी भी रक्षात्मक मन को इलेक्ट्रॉनिक मीडिया के उदय में निराशा दिखाई देती और संभव है कि वह प्रिंट बिजनेस को हमेशा के लिए छोड़ देता, लेकिन हैरिंग्टन की आक्रामक मानसिकता को इसमें एक नई चीज पर आधारित बिजनेस को खड़ा करने का अवसर दिखाई दिया। उन्हें समर्थन हासिल हो चुका था, जिसके बाद अगले कुछ वर्षों तक वे तथा उनकी टीम अपने बिजनेस को परिवर्तित करने में जुटे रहे। इस दौरान उन्होंने 7 बिलियन डॉलर खर्च कर थॉमसन की नई रणनीति व वित्तीय लक्ष्य पर खरे उतरनेवाले दो सौ से अधिक बिजनेस हासिल किए। उन्होंने पूरे विश्वास सहित आगे बढ़ते हुए एकीकृत रूप से स्वयं को पूर्णत: प्रिंट बिजनेस से डिजिटलीकरण में परिवर्तित कर दिया। नई वास्तविकताओं को पहचानने व उनका अपने लाभ में उपयोग करने की मानसिकता के चलते ही वे दूसरों से पहले ही अपनी कंपनी आगे बढ़ानेवाले इस नए मार्ग पर ला सके।

उनके प्रतिस्पर्धी इतना अच्छा प्रदर्शन नहीं कर सके। कुछ ने कर्ज में डूबकर अधिग्रहण का आनंद लिया। नाइट रिड्डर खत्म हो गया और अन्य लोग अपने अखबार को लाभप्रद बनाए रखने के लिए संघर्ष करते रहे। वर्ष 2013 में एक यू.एस.—आधारित समाचार पत्र श्रृंखला के सी.ई.ओ. ने खुलासा किया, '' हमारी प्रिंट से चिपकी मानसिकता डिजिटल नहीं हो सकी।'' उन्होंने यह टिप्पणी उस समय की, जब कंपनी ने ऐसा बड़ा पुनर्निर्माण किया था, जो उन्हें उनके संसाधनों को विकास के नए मार्ग पर ले जानेवाला था। यह ऐसा समय था, जब सबसे सम्माननीय न्यूयॉर्क टाइम्स भी अवसान पर था। मई 2014 को टाइम्स की आंतरिक कमेटी ने एक छियानबे पृष्ठ की रिपोर्ट तैयार की, जिसने डिजिटल प्रकाशन के मुकाबले अखबार कहाँ खड़ा है, इसकी भयानक तसवीर पेश की। इंटरनेट पर लीक होकर स्क्रिब्ड वेब साइट पर पोस्ट हुई इस रिपोर्ट से इनकी तकनीकी व संस्थागत कमजोरी सामने आई, जैसे प्रौद्योगिकी व संपादकीय को नेटवर्क से बाहर रखने तथा सर्च इंजन के परिणामों के अनुकूलन जैसे खराब कार्यों से सम्मानित प्रकाशक कम मशहूर हफिंग्टन पोस्ट व सम्मानित टाइम्स के विरुद्ध घाटे में रहे, लेकिन उनमें डिजिटल मीडिया के संबंध में सामान्य बुद्धि अवश्य थी।

आक्रामक होने का यह अर्थ नहीं कि आपको उस सेंगमेंट में सबसे पहले उतरना होगा। इस संसार में प्रौद्योगिकी के आविष्कारवाले दिन ही से बदलाव नहीं आए, उदाहरण के लिए लैरी, पेज व सर्गेय ब्रिन के गूगल बनाने से वर्षों पूर्व सर्च ऐल्गोरिद्म विकसित हो चुका था। आपका यह विशिष्ट समय आपके बाजार के उभरने व आकार लेने के आकलन के अलावा आपके संसाधन, आपके भागीदारों व सहयोगियों की आवश्यकता तथा आपकी व आपकी कंपनी की हानि व असफलताओं को झेलने (तथा निश्चित ही आपकी संकल्पना की शक्ति) की क्षमता पर निर्भर करेगा। आपकी काररवाई के पूर्व संवेग बन जाने से आपकी स्थिति और बेहतर हो सकती है। कुछ मामलों में नए बाजार का विस्तारण या री—सेगमेंट हो रहा होता है, जिसमें किसी और से उसका हिस्सा पाने के लिए लड़ाई किए बिना विकसित होने के लिए पर्याप्त जगह मौजूद होती है। इन हालात में, आपका बीज व उत्प्रेरकों पर नजर रखते हुए प्रतिस्पर्धात्मक शक्ति, संसाधन व भागीदारों के एकत्रित न होने तक धैर्य रखना लाभदायक साबित होगा। जैसा हमने पहले देखा कि किस तरह जी.ई. ने जेफ इमेल्ट के नेतृत्व में ऐल्गोरिद्म, सॉफ्टवेयर व सेंसर्स द्वारा जटिल उपकरणों को जोड़कर इस एकीकरण से इंडस्ट्रियल इंटरनेट को गति दी है। इस नए क्षेत्र की बढ़ती विशालता को

देखते हुए जी.ई. के पास व्यापक होते बाजार में अपनी हिस्सेदारी में वृद्धि हेतु बहुत सा स्थान मौजूद है, जिस पर तेज गति से आगे बढ़ते हुए वे परिदृश्य को पुन: आकार दे सकते हैं।

इस बात पर सावधान रहें कि आप धैर्य तथा निश्चितता की हताशापूर्ण इच्छा के बीच भ्रमित न हों। कंपनी प्रमुख अकसर यह कहकर स्वयं को जान—बूझकर बहकाते हैं, ''जरा बाजार और विकसित हो जाए,'' वे मानते हैं कि उनकी कंपनी में इतनी शक्ति है, वे किसी भी नए क्षेत्र में कूदकर भविष्य में उस पर नियंत्रण हासिल कर सकते हैं। कुछ इसी तरह बांर्स ऐंड नोबल ने अपना बहुत सा मैदान अमेजन के लिए खाली छोड़ दिया; इसके बाद वे संकुचित होने लगे और आज भी उनका संकुचित होना जारी है। कई बार तसवीर का रुख साफ होते—होते बहुत देर हो जाती है।

अवरोधों को हटाना

डिजिटलीकरण व उपभोक्ताओं के बारे में शिक्षित होने के बाद भी अनिश्चितता का लाभ लेने का मार्ग खोजने में आपका अपना मनोविज्ञान आड़े आ सकता है। अपने व अपनी टीम के अवचेतन मन में गहरी जड़ जमाए बैठे इन अवरोधों पर कुशाग्रतापूर्वक ध्यान देने से आपको अपनी मानसिकता को सुरक्षात्मक से आक्रामक मानसिकता में परिवर्तित करने में सहायता प्राप्त हो सकती है।

उदाहरण के लिए अभी एक हाल ही में हुए निजी अनुभव से ज्ञात हुआ कि ये मनोवैज्ञानिक अवरोध कितने गहरे दबे हो सकते हैं। 2014 के वसंत में 'टिपटैप स्नैक्स' के बीस सबसे महत्त्वपूर्ण वरिष्ठ अधिकारियों को सारी दुनिया से बुलाकर कॉरपोरेट रणनीति पर चर्चा की गई। टिपटैप स्नैक्स सबसे प्रमुख इंडस्ट्री थी, लेकिन सी.ई.ओ. 'गेल जोंस' कंपनी के प्रधान आश्रय मीठे के बाजार में हो रहे अत्यधिक संकुचन को लेकर चिंतित थे। वे इस संबंध में टीम के विचार जानना चाहते थे कि स्नैक फूड निर्माताओं को ऐसी स्थिति में क्या करना चाहिए। अपने सबसे कड़े प्रतिद्वंद्वी के साथ बाजार हिस्सेदारी का विवाद घृणित होता जा रहा था। वॉल स्ट्रीट तथा मीडिया इनके शेयरों के लीक से हटने तथा तिमाही आमदनी पर नजर रखते हुए निरंतर उनके बीच तुलना कर रहा था। बड़े मुनाफे तथा गला—काट प्रतिस्पर्धा की माँग के बीच टिपटैप स्नैक्स के प्रमुखों के पास कुछ रचनात्मक सोचने के लिए बहुत कम समय था। जोंस ने मुझे अपनी टीम की कल्पनाशीलता को खोलने में सहायता देने के लिए बुलाया, जिससे वे बाजार क्षेत्र को पुनराकार देनेवाली उभर रही शक्तियों की कल्पना कर सकें।

मैंने सबसे पहले उनसे प्रार्थना की कि वे मुझे बाहरी परिदृश्य में उन्होंने जो कुछ भी देखा हो, उसके संबंध में अपना दृष्टिकोण बताएँ। मैंने कहा, ''ये आपके बिजनेस के कितना अनुकूल है, इसकी चिंता न करें। आपने नष्ट हुई या अवसान कर रही इंडस्ट्री में जो परिवर्तन या ट्रेंड्स देखें हों, केवल उन्हीं के बारे में बताएँ।''

उनमें से अधिकांश लोगों के लिए यह संघर्षपूर्ण कार्य था। एक व्यक्ति ने अपनी घटती बाजार हिस्सेदारी की रूपरेखा बताई तो किसी अन्य ने अपने ब्रांड की अस्थिरता का विवरण दिया, वहीं एक अन्य ने उन स्थूल—वित्तीय मामलों पर टिप्पणी की, जिनके चलते विदेशों में उनके उत्पाद की माँग प्रभावित हुई। उनमें से ऐसा कोई नहीं था, जो बिजनेस के आम कार्यों से अलग हटकर या अपनी इंडस्ट्री की सीमा से बाहर जाकर विचार कर सके। इसलिए मैंने एक नया रास्ता लेने का प्रयास किया। मैंने सुझाव दिया, ''चलिए डिजिटलीकरण पर बात करते हैं। आपको वहाँ क्या होता दिख रहा है, वहाँ नया क्या उभर रहा है और उसका लाभ किसे हो रहा है?'' हमारे बातचीत जारी रखने पर उनमें से कुछ लोग इसमें रुचि लेने लगे और उन्होंने तुरंत ही खेल में परिवर्तन करनेवालों की एक छोटी सी सूची बना डाली—अमेजन, गूगल और फेसबुक, लेकिन जब मैंने उस समूह से उनमें से एक कंपनी का नाम लेते हुए यह पूछा कि निकट भविष्य में यह कंपनी मार्ग में क्या परिवर्तन कर सकती है और इसका लाभ किसे

होगा, तो वहाँ चिंताजनक शांति छा गई।

इसके बाद हमने कुछ खेल परिवर्तकों की समीक्षा करते हुए इस बात पर चर्चा की कि उन्होंने किस तरह अन्य कंपनियों को प्रभावित किया है। इसके बाद हमने मार्ग के इस घुमाव से चूकनेवाली कंपनियों व इस चूक के कारणों पर बात की। मैंने 'क्यों' से शुरू होनेवाले पाँच प्रश्न पूछे। उन कंपनियों ने ऐसा क्यों किया और दरअसल वे कंपनी कौन सी हैं यानी इसके मुख्य लीडर कौन हैं और उन्होंने जो कुछ भी किया, वह क्यों किया? हम आगे बढ़ रहे थे, कम—से—कम मुझे तो ऐसा ही लगा, लेकिन मीटिंग के बाद बाँटे गए नोट्स को देखकर मेरी यह धारणा बदल गई। बाहरी वातावरण पर विचार व्यक्त करने के प्रयास में टीम ने जो सारांश बनाया था, उसमें पुन: सारा ध्यान बाजार हिस्सेदारी, प्रतिस्पर्धा व मुनाफे पर केंद्रित था।

जोंस प्रत्येक आठ सप्ताह में समूह को आमंत्रित कर टीम के सम्मुख बड़ी तसवीर रखती रही। वे बाहरी प्रसंगों को जितना अधिक देखतीं, उन्हें नया मार्ग तलाशने पर केंद्रित होने की आवश्यकता का उतना ही अधिक एहसास होता, लेकिन इसमें कुछ प्रतिरोध भी थे। वर्षों तक जानी—पहचानी इंडस्ट्री के तात्कालिक मुद्दों पर ध्यान केंद्रित किए रहने से उनकी विचारशीलता की सीमा बेहद संकुचित हो गई थी। महीने बीतने के साथ ही टीम के तीनों सदस्य बड़ी तसवीर को देखने हेतु लगातार संघर्ष करते रहे। जोंस को महसूस हुआ कि अब वे और अधिक देर तक प्रतीक्षा नहीं कर सकतीं। मौजूदा इंडस्ट्री की गतिकी के पार देखने की उनकी अक्षमता आक्रामक होने की गति को धीमा कर रही थी, और गति बेहद महत्त्वपूर्ण होती है।

वे बहुत अच्छे थे, लेकिन अब सब अवरोध बनते जा रहे थे। जोंस के पास कष्टदायक होने के बावजूद उन्हें नौकरी से निकालने के अलावा और कोई चारा नहीं था। इसी बीच वे एक और संभावित अवरोध को दूर करने को तैयार हो गईं। दो अत्यंत प्रभावशाली व लंबे समय से बोर्ड के सदस्य रहे लोगों को अपने दृष्टिकोण में परिवर्तन लाने में ऐसी ही समस्या हो रही थी। वे उन्हें रिपोर्ट करनेवाले लोगों को निकाल सकती थीं, लेकिन उन डायरेक्टरों को परिवर्तित करना उनके बस में नहीं था। अन्य डायरेक्टरों की सहायता से उनके सहयोगियों को पटरी पर लाने के लिए उनसे संपर्क साधने हेतु उन्हें बेहद गंभीरता से कार्य करना होगा।

जल्दबाजी की आवश्यकता तथा अच्छी मंशा के बावजूद अनिश्चितता का सामना करते हुए आक्रामकता दिखाना कई लोगों के लिए बेहद तनाव भरा हो सकता है। यदि आपको मार्ग दिखाई न दे रहा हो, तो चलना आरंभ मत कीजिए। यह स्वीकार करें कि आपको एक ही काम करने की वर्षों पुरानी आदत पर काबू पाना होगा। इसके द्वारा आप अवचेतन रूप से परिवर्तन को छानते रहे और आज आपका वर्तमान बिजनेस दो पाटों के बीच पिस गया है, जिससे आपकी अपने बिजनेस को पुन: आकार देने की कल्पनाशक्ति सीमित हो गई है। नीचे वे कुछ अवरोध हैं, जिन्हें मैंने लोगों की अवधारणात्मक तीक्ष्णता व निर्णय लेने की शक्ति में हस्तक्षेप करते देखा है—

- अपनी मौजूद दक्षता से चिपके रहना
- नई दक्षता हासिल करने में अक्षमता
- मुख्य लोगों का कालातीत हो जाना
- भय
- प्रतिरोध से बचना

अपनी मौजूदा दक्षता से चिपके रहना—कई लोग ऐसे होते हैं कि वे मरते दम तक इसे अपनी सबसे बड़ी महानता या शक्ति और संभवत: सुरक्षित भविष्य की नींव माने रहते हैं। आखिर हो भी क्यों न, उनका भारी मुनाफा, बाजार हिस्सेदारी व लाभ इसी के दम पर तो है। विशेष रूप से जो दक्षता आपकी सफलता का आधार रही है,

बदलते परिवेश में उसे अप्रासंगिक होते देखना बहुत दु:खद होता है। कोडेक के सी.ई.ओ. इस समस्या के पोस्टरबॉय रहे हैं। उनका ध्यान चीन में भूराजनीतिक विस्तार पर केंद्रित रहा। उन्होंने सेमीकंडक्टर्स की पृष्ठभूमि के बावजूद कोडेक को फिल्म फोटोग्राफी में दक्ष बनाया, लेकिन डिजिटल फोटोग्राफी की ओर हो रहे परिवर्तन को पहचानने में चूक गए। आई.बी.एम. की सी.ई.ओ. जॉन एकर्स 1990 की शुरुआत में अपनी प्रमुख दक्षता मेनफ्रेम कंप्यूटर से चिपके रहे। उनके वारिस लोव गेर्स्टनर ने कंपनी के इस अवरोध को दूर किया और इसका ध्यान पुन: सॉफ्टवेयर व सर्विस क्षेत्र की ओर केंद्रित किया, जहाँ से नया खेल उभर रहा था और केवल ये दक्षताएँ ही आपको जकड़ में नहीं लेतीं। अकसर आपने सप्लायर्स व वितरकों के साथ कई वर्षों में जिन रिश्तों को विकसित किया है और जिनका आपकी सफलता में हाथ रहा है, वे भी आपको इस विषय में चर्चा से रोकते हैं। इंटेल व माइक्रोसॉफ्ट के जिस मजबूत अंतर्संबंध ने दुनिया भर में एक मजबूत पी.सी. फ्रैंचाइजी का निर्माण किया था, संभवत: वही आज इन दोनों ही खिलाड़ियों को मोबाइल फोन के क्षेत्र में उतरने से रोक रहा है।

नई दक्षता हासिल करने में अक्षमता—यदि आप में अपने भविष्य से अलग होने या ऐसा करने के लिए संसाधन जुटाने पर विश्वास नहीं है, तो यह संभवत: आपका अपनी वर्तमान शक्ति से जकड़े होने का चिह्न है। कई प्रमुखों में नई दक्षता हासिल करनेवाले उस अनुभव या कल्पना की कमी जिसके द्वारा ऐसा किया जाता है, जबकि वास्तव में यही वह कारण है, जिससे बड़ी कंपनियों ने सफलता प्राप्त की है। इन्हीं में से एक जी.एम.आर., भारत की सबसे बड़ी इंफ्रास्ट्रक्चर कंपनी है। बेंगलुरु स्थित जी.एम.आर. ने एक ऐसे बिजनेस में प्रवेश किया, जिसके बारे में वे कुछ नहीं जानते थे और उसमें दक्षता हासिल की। आज उनकी 10 बिलियन डॉलर की आमदनी का बड़ा हिस्सा उसी बिजनेस से आता है। उनका मुख्य कार्य बैंकिंग रहा था, लेकिन कंपनी के प्रमुखों को पावर प्लांट व बाद में एयरपोर्ट के निर्माण व परिचालन में अधिक अवसर दिखाई दिए। अब वे बैंकिंग के क्षेत्र में नहीं हैं, बल्कि वे भारत के वित्तीय विस्तार के साथ ही स्वयं भी विकसित होने की स्थिति में हैं। यह नया मार्ग उतना सरल नहीं रहा—वर्ष 2012 में जी.एम.आर. भारत सरकार द्वारा उत्पन्न अनिश्चितताओं के कारण नकद बाध्यता में फँस गई। अव्यवस्थित नीतियों के कारण कोयले व गैस की उपलब्धता कम हो गई और सरकार एयरपोर्ट संचालन के लिए दी जानेवाली राशि के भुगतान में देरी हो गई। पूरी तरह से सरकार पर निर्भर रहने के जोखिम को देखने के बाद जी.एम.आर. के प्रमुख विकसित होने के लिए नए अवसरों की खोज करने लगे। उन्होंने पूरे विश्वास के साथ जिस अनुशासनात्मक पद्धति को विकसित किया था, उसके द्वारा वे अपनी आवश्यकता अनुरूप नई मुख्य दक्षताओं को निर्मित कर सके।

मुख्य लोगों का कालातीत हो जाना—कई बार आप अवचेतन रूप से नए मार्ग पर चले बिना ही उसे नकार देते हैं, क्योंकि आप जानते हैं कि आप जिन लोगों पर निर्भर हैं, उनमें से अधिकांश के पास इसे समझने का अनुभव या विशेषज्ञता नहीं है जैसे एक पारंपरिक उपभोक्ता उत्पाद कंपनी के लिए गणितालय बनाना तथा ऐल्गोरिद्म के उपयोग की क्षमता विकसित करना आवश्यक हो सकता है। यदि आपने इस दक्षता को फौरन हासिलकर पर्याप्त तेजी के साथ उपयोग नहीं किया तो आप अपनी कंपनी के भविष्य को सीमित कर देंगे। इसके अलावा इसमें वर्षों से आपके साथ अच्छी तरह काम कर रहे लोगों को निकालकर अधिक आयवाले नए विशेषज्ञों को रखने का पंगु क्लेश भी जुड़ा है, इस अंतिम गिरावट से बचने का आपके पास यही सूत्र है। कोई भी ऐसे लोगों का साथ कभी नहीं छोड़ना चाहेगा, जिन्होंने उसे सफल होने में सहायता दी है, लेकिन यदि यह भावुकता आपको अपनी बिजनेस की दिशा तय करनेवाले स्पष्ट दृष्टिकोण को बाधित करे तो इसे अवरोध के रूप में ही परिभाषित किया जाएगा। ऐसी ही एक और है, जिसे किसी भी प्रमुख व्यक्ति को परिवर्तित करना होगा। लोग सीख सकते हैं और सीखते भी हैं। प्रश्न

यह है कि क्या वे इतनी जल्दी अपने आपको बदल सकेंगे? गेल जोंस ने इस कठोर वास्तविकता का जिस तरह सामना किया, वैसे सब लोग नहीं कर पाते।

लोगों द्वारा प्रदत्त अवरोधों का सीधा सामना करना चाहिए। इन्हें आपके विचारों को घेरने की अनुमति नहीं दी जा सकती। भारत की सबसे बड़ी मीडिया व एंटरटेनमेंट कंपनियों में से एक—जी एंटरटेनमेंट एंटरप्राइस ने 'डिजिटल जानकारों' को नौकरी पर रखा व निर्णय लेने में ऐनेलॉग जगत् में कॅरियर बनानेवाले अधिकारियों के साथ उच्चतम संस्थागत स्तर पर निर्णय लेने में उन्हें भी शामिल किया। इस कदम से सुगबुगाहट पैदा हुई, लेकिन चेयरमैन सुभाष चंद्र अपनी कंपनी के लुप्त होने से पहले ही यह कदम उठा लेना चाहते थे। उन्होंने कहा, ''हमें मृत्यु से पहले जीवन चाहिए, मृत्यु के बाद का जीवन नहीं।'' इस तरह वे आक्रामक हुए।

भय— व्यापार प्रमुखों द्वारा बाहर से दृढ विश्वास दरशाने के बावजूद उनमें से कई के भीतर भय का मनोवैज्ञानिक अवरोध जड़ें जमाए होता है, गलत दिखना, व्यग्रता, अन्य लोग उनके निर्णय या कार्यों पर कैसी प्रतिक्रिया देंगे और आम तौर पर अज्ञात का भय। अनिश्चितता ऐसी भावनाओं के ढेर को छाँट देती है। कई बार भय भी वास्तव में रचनात्मक साबित होता है। इंटेल के संस्थापक व पूर्व सी.ई.ओ. ऐंडी ग्रोव ने अपनी पुस्तक 'ओनली दि पैरानॉयड सर्वाइव' में लिखा है कि आपके संभावित दुर्भाग्य के प्रति बढ़ती जागरूकता, जिसे ग्रोव 'सामरिक घुमाव बिंदु' कहते हैं, वह केवल आपकी कंपनी को नहीं, बल्कि आपकी इंडस्ट्री को भी बदलकर रख देगा। यह आपके दिमाग को खोलकर आपके साहस में वृद्धि कर देगा। लेकिन यदि आपने अपने अवचेतन भय के आपके निर्णयों को अवरुद्ध करने दिया, तो आप यह कभी नहीं समझ पाएँगे कि बिजनेस के जोखिमों को किस तरह कम किया जाए। आक्रामक होने से आपको पहले से ही झटके खाते बिजनेस में जुआ खेलने या ऐसे संभावित परिणामों पर पूरी तरह विचार किए बिना किसी पद्धति के उपयोग की अनुमति नहीं मिल जाती, क्योंकि जोखिम लेना इसी का हिस्सा है। अपने आंतरिक भय के बारे में जागरूक होकर और इसे दूर करने से आप चीजों को और अधिक स्पष्टता से देख सकेंगे, अधिक रचनात्मकता सहित विचार कर सकेंगे और अधिक निश्चयपूर्वक आगे बढ़ सकेंगे।

मैं अकसर भारत व अन्य उभरते हुए बाजारों की यात्रा करता रहता हूँ, जहाँ कानून व नियमों में अचानक परिवर्तन हो जाते हैं। जैसे 2000 के दशक की शुरुआत में यह संकेत मिलने लगे थे कि भारत सरकार विदेशी बीमा कंपनियों को भारतीय कंपनियों में अपनी स्वामित्व हिस्सेदारी की उच्चतम सीमा को बढ़ाकर 26 से 49 प्रतिशत करने की अनुमति दे देगी, इसलिए फर्में इसी के मुताबिक योजना बनाने लगीं, लेकिन जब यह 26 प्रतिशत वैसा ही बना रहा तो न्यूयॉर्क लाइफ जैसी कुछ कंपनियों ने अपने हाथ पीछे खींच लिये। बाद में वर्ष 2014 में वित्त मंत्री अरुण जेटली ने इस उच्चतम सीमा को हर हालात में बढ़ाकर 49 प्रतिशत करने की घोषणा की। इस बीच मार्च 2013 में बीमा विनियामक और विकास प्राधिकरण ने (आई.आर.डी.ए.) कड़े कानून लागू किए, जिनका प्रभाव उत्पाद डिजाइन तथा नीति भुगतान जैसी चीजों पर हुआ, इससे बीमा कंपनियों के पास मात्र छह महीने थे, जिसमें उन्हें अपनी रणनीति पर पुनर्विचार करना था। ऐसे ही असंबद्ध औचक कदम द्वारा भारतीय विधायिका ने जल्दबाजी में टेलीकॉम कंपनी वोडाफोन पर कई मिलियन डॉलर का पूर्वप्रभावी टैक्स लागू किया। इससे पहले भारत के सुप्रीम कोर्ट ने टैक्स प्रभार पर वोडाफोन के पक्ष में निर्णय दिया था। इस कदम से प्रत्यक्ष विदेशी निवेश का सोता सूख गया। इस बात से यह साफ हो जाता है कि किस तरह ऐसी अप्रत्याशित घटनाएँ लोगों को भय व चिंताग्रस्त कर देती हैं। कुछ प्रमुख इस अनिश्चितता का बिना किसी भय के सामना करने में मानसिक रूप से सक्षम होते हैं। बीमा क्षेत्र में भी कार्य करनेवाले नई दिल्ली स्थित बिलियन डॉलर से अधिक के संगुट तथा वोडाफोन के अध्यक्ष और मैक्स इंडिया लिमिटेड के संस्थापक व चेयरमैन अनलजित सिंह कहते हैं, ''इससे नेतृत्व टीम की

दृढता बढ़ जाती है और वह इन परिवर्तनों के प्रति मिनट—दर—मिनट मुस्तैद व संवेदनशील होती जाती है। इस दृष्टि से देखें तो मैं भी दुनिया के किसी भी कंपनी प्रमुख जैसा ही हूँ। हमें इन सब चीजों की आदत हो गई है। मैं अमेरिका में बहुत समय से हूँ और जानता हूँ कि इस देश के लोग बहुत मेहनती हैं। यहाँ ऐसा एक्जीक्यूटिव ढूँढ़ना कठिन होगा, जिसने वर्ष में दस से पंद्रह दिन की लगातार छुट्टी ली हो, लेकिन फिर भी हम हर क्षण सचेत हैं कि जहाँ अमेरिका पूरी मेहनत कर रहा है, वहीं हम भी पूरी तरह सचेत हैं।''

अनिश्चितता को नजरअंदाज करने के प्रयास से केवल भय को बढ़ाने, विभिन्न लक्षणों को उत्पन्न करने तथा बुरी खबरों व अन्य लोगों पर दोषारोपण के चलते संबंध—विच्छेद या अपना आपा खो देने जैसी घटनाएँ होती हैं। एक्जीक्यूटिव खोज व अनुक्रमिक सेवाएँ देनेवाली फर्म रूसैल रेनॉल्ड्स एसोसिएट्स के वैश्विक नेतृत्व प्रमुख डीन स्टेमोलिस के अनुसार ये भय व असुरक्षा अकसर पीड़ित मानसिकता का रूप ले लेते हैं। उनका कहना है, ''दोषारोपण तथा स्पष्टीकरण खतरे की घंटी हैं। मैं इस बिंदु पर पूरी तरह दृढ हूँ कि सबसे बेहतरीन वरिष्ठ एक्जीक्यूटिव वह है, जो कभी शिकायत नहीं करता। वह अपने सामने आनेवाली किसी भी परिस्थिति का स्वयं सामना करता है, जिससे उनमें उसकी स्वयं पड़ताल करने की विश्वसनीयता व आत्मविश्वास का स्तर नजर आता है। किसी भी अत्यधिक अनिश्चित व अस्पष्ट परिस्थिति में यही जरूरी होता है। दोषारोपण ऐसी विचार शैली का परिचायक है, जो अनिश्चितता में काम नहीं आती तथा इससे उत्तेजना का मूल स्त्रोत नष्ट हो जाता है।''

इसका संदेश है—अपने अवरोधों के प्रति सचेत रहें तथा अनिश्चितता को अंगीकार करें। इसमें गोता लगाते समय इसके स्त्रोत पर नजर रखें तथा उसके बारे में एक दृष्टिकोण तैयारकर उसे अन्य लोगों द्वारा परीक्षित करें, इस आत्मविश्वास व दृढ निश्चय में जितना इजाफा होगा, आप उतने ही ऊर्जावान होते जाएँगे।

प्रतिरोध से बचना— मैंने जो अवरोध सबसे अधिक देखा है, उसके पीछे विकर्षित होने से बचने की इच्छा या आपको कोई बड़ा परिवर्तन करने से उत्पन्न रोष से बचना होता है। इस बदलाव के दौरान किसी व्यापारिक यूनिट की आमदनी में गिरावट आने पर आपको उसमें कटौती करनी पड़ेगी। हालाँकि कुछ लोगों को यह बुरा लग सकता है, लेकिन वे आपके निर्णय के आधार को चुनौती नहीं देंगे, लेकिन जब आप क्षितिज के पार किसी ऐसी चीज को आकार लेता देखते हैं, जिसे और लोग नहीं देख पा रहे और आप अपनी दृष्टि व संसाधनों को उसी ओर केंद्रित करना चाहते हों तो निश्चित ही आपको अपने बॉस व टीम और यदि आप सी.ई.ओ. हैं तो बोर्ड निवेशकों व संभवत: कुछ शक्तिशाली सीधी रिपोर्टों का प्रतिरोध सहना होगा। इन शक्तिशाली लोगों को मनाने की अपनी क्षमता पर शंका होने पर आपको अपने विचारों पर लगाम लगानी होगी।

ऐसी चिंताएँ अकसर दिखाई देती हैं। जब आप कमजोर आधार शक्ति या/और मजबूत आंतरिक प्रतिद्वंद्वी की मौजूदगी में आमूलचूल परिवर्तन करना चाहेंगे, तो निश्चित ही आपको प्रतिघात या विद्रोह का सामना करना पड़ेगा। मैंने एक्जीक्यूटिव सुइट्स में ऐसा कई बार होते देखा है। एक घटना में तो सी.ई.ओ. की रणनीतिक दिशा का विरोध कर रहे चीफ ऑपरेटिंग ऑफिसर (सी.ओ.ओ.) ने कुछ देर तक शोक में बैठे रहने के बाद बोर्ड से संपर्क बनाया और उस पर अपनी असहमति जताते हुए एक नए वैकल्पिक मार्ग का सुझाव रख दिया। एक सुबह बोर्ड के सदस्यों से मीटिंग के बाद उस सी.ई.ओ. ने अपने त्यागपत्र की घोषणा कर दी, जिसके बाद यह सी.ओ.ओ. अगला चीफ एक्जीक्यूटिव बन गया।

अपनी इन चिंताओं को कम करने के लिए आपको बॉस, कर्मचारी, निवेशकों, बोर्ड तथा बाहरी नियंताओं जैसे अन्य लोगों को अपने पक्ष में लाना होगा। आप उनमें भी अपनी जैसी आक्रामक मानसिकता जाग्रत् करने में सहायता देकर उन्हें अपने पक्ष में कर सकते हैं। संस्थान का आकार कुछ भी हो, सभी में कुछ थोड़े से लोग,

संभवत: केवल 2 प्रतिशत का बाकी बचे 98 प्रतिशत लोगों पर विषम प्रभाव रहता है। मैं इसे 98—2 का नियम कहता हूँ। इन दो प्रतिशत लोगों को आँख से ओझल न होने दें। इनके कार्यों का प्रभाव संकेतों को पकड़ने, नए विचारों के तैरने या शून्य होने व गति पर पड़ता है। उनके अवलोकन को समझना व उनके साथ अपने अवलोकन साझा करने को अपनी आदत बनाएँ और इन्हें अपनी विशिष्ट प्राथमिकता व काररवाई में परिवर्तितकर अपने मार्ग को ठोस धरातल प्रदान करें। यदि आप सी.ई.ओ. हैं तो बोर्ड व निवेश समुदाय से बात कर उन्हें वह दिखाने का प्रयास करें, जो आपको दिखाई दे रहा है। इसी से वे संदर्भ समझ सकेंगे और आपसी विश्वास कायम होगा। यही तरीका मध्य स्तरीय मैनेजर अपने बॉस के साथ अपना सकते हैं।

यह साहस कहाँ से प्राप्त होगा?

अपने मानसिक अवरोधों को पहचानकर उन पर काबू पाने के निरंतर प्रयास से आपके विचार किसी भी नए मार्ग को अपनाने के लिए स्वतंत्र हो जाएँगे, लेकिन अंत में, यह आपके साहस का परीक्षण होगा। क्या आप में कोई बड़ा कदम उठाने का साहस है? विचार करना एक बात है और उस पर काररवाई करना दूसरी। स्टेमोलिस कहते हैं, ''जटिलता का आभास लेकर उसका बुद्धि द्वारा प्रसंस्करण करना सीखने योग्य कौशल है, जिसे विकसित करना आवश्यक है, लेकिन इस पर काररवाई करने की क्षमता दरअसल आत्मविश्वास का प्रदर्शन है। यह व्यावहारिक दु:साहस या अहंकार नहीं, बल्कि व्यक्ति की हालात को पहचानकर उन परिस्थितियों पर काररवाई करनेवाला प्रामाणिक वास्तविक आत्मविश्वास है। अनिश्चितता के उभरने पर आत्मविश्वास बहुत महत्त्वपूर्ण होता है।''

संसार को निष्पक्ष संभावना, चीजों पर ध्यानपूर्वक विचार करने और आपको जो दिखे, उसके अनुसार काररवाई करने के लिए अपने आंतरिक कोर को मजबूत बनाना होगा। आप कमजोर नहीं पड़ सकते। वर्ष 1980 के दशक में कार्ल हान, वोल्कसवैगन के सी.ई.ओ. ऐसे स्वतंत्र विचारोंवाले हुए हैं, जिन्होंने चीन, पोलैंड व मैक्सिको जैसे विकासशील बाजारों में विस्तार किया और उत्पादन व प्रबंधन क्षमता निर्मितकर वहाँ ग्राहक तैयार किए। उस समय उनके इस कदम की व्यापक आलोचना हुई, बाद में उन्हें नौकरी से निकाल दिया गया; लेकिन वे भविष्यदर्शी थे। आज वोल्कसवैगन संसार की प्रमुख ऑटो—निर्माण कंपनी है और चीन व मैक्सिको इस कंपनी के लिए नगीने हैं।

आप अनिश्चितता को पूरी तरह नकार नहीं सकते। कुछ नहीं करना अपने आप में सबसे बड़ा खतरा है और कुछ अनजान अनजाना सदा मौजूद रहता है। पूरी तरह विचार करने के बावजूद ऐसे खतरे बने रहते हैं, जिनकी मौजूदगी से आप सर्वथा अपरिचित होते हैं, लेकिन आपके अनुमानों को सही या गलत होने के लिए मिले निश्चित संकेतों पर सुनिश्चित रहने से आपका उस मार्ग पर आगे बढ़ने का आत्मविश्वास बनता है। आपको यह जानकर अच्छा लगेगा कि कोई ऐसा भी तरीका है, जिससे आप यह जान सकते हैं, आपको कब तेज चलना है, कब गति धीमी करनी है और कब मार्ग को पूरी तरह बदल देना है।

उदाहरण के लिए कल्पना कीजिए कि आप रिटेल बैंकिंग बिजनेस में हैं और आप मोबाइल से भुगतान की अनिश्चितता से जूझ रहे हैं। आप उपभोक्ताओं, क्रेडिट कार्ड प्रदाताओं, विक्रेताओं व ट्रांजेक्शनकर्ताओं की स्थिर भूराजनीतिक व्यवस्था में वर्षों तक मुट्ठी भर परिचित प्रतिस्पर्धियों से मुकाबला करके क्रेडिट कार्ड के माध्यम से बड़ा मुनाफा कमा रहे हैं, लेकिन अब सबके पास इंटरनेट व स्मार्टफोन हैं और वे हर कार्य में इनका उपयोग कर रहे हैं। अफ्रीका जैसे देश में जहाँ बैंकिंग ढाँचा नाममात्र का ही है, वहाँ सामान्य बैंकों की जगह मोबाइल फोनों ने ले ली है। जहाँ विकसित देशों में पेपैल जैसी कंपनी ऑनलाइन शॉपिंग के लिए कई सुविधाएँ दे रही है, वहीं स्क्वेयर जैसी कंपनियों ने मोबाइल फोन को इलेक्ट्रॉनिक वॉलेट्स में बदल दिया है। नए उभरते खिलाड़ी लगातार एक श्रेणी से दूसरी श्रेणी में आ—जा रहे हैं। पेपैल अब बैंक ऑफ अमेरिका, सिटीग्रुप व यू.एस. बैंक जैसा

क्रेडिट देनेवाला बन गया है। इलेक्ट्रॉनिक वॉलेट उपलब्ध करवानेवाली स्क्वेयर अब गूगल, पेपैल, सॉफ्टकार्ड और मास्टरपास से मुकाबला कर रही है, साथ ही यह वेरिफोन, इग्निको, एन.सी.आर. तथा शॉपकीप के जैसा विक्रेता बिक्री केंद्र बन गया है। मोबाइल वॉलेट के लिए हार्डवेयर विक्रेताओं में एप्पल, सैमसंग, सोनी, ब्रॉडकॉम तथा टेलीफोन इटालिया भी शामिल हैं। अब इस लड़ाई में अमेजन भी कूद पड़ा है और इसमें कोई संदेह नहीं कि अन्य लोग भी ऐसा ही करेंगे।

अब तक यह अनुमान लगाने हेतु पर्याप्त जानकारी मिल गई है कि क्रेडिट कार्ड का बिजनेस थोड़े ही समय में संरचनात्मक अनिश्चितता का सामना करनेवाला है। क्या बैंक जैसी हार्डवेयर—आधारित खिलाड़ी डिजिटल वॉलेट्स को स्वीकार करने लायक प्रभावित हुआ है या क्लाउड में अपनी भुगतान प्रणाली को संस्थापित करनेवाले खिलाड़ी फायदे में रहेंगे? उपभोक्ताओं को विकल्पों की यह विविधता पसंद आएगी या यह उन्हें हक्का—बक्का करनेवाला है। क्या समेकन को बाध्य करने के लिए उभरनेवाले ये समाधान सबसे उत्तम हैं? क्या भविष्य में क्रेडिट कार्ड नाम की इस चीज का अस्तित्व होगा, या सभी भुगतान इलेक्ट्रॉनकली माध्यम से होने लगेंगे, क्या डिजिटल रूप में पुनर्जन्म लेने वाली कंपनियाँ जन्म से ही डिजिटल कंपनियों से जीतने की आशा रख सकती हैं?

अनिश्चितता से पार पाने के लिए आपको जिन प्रश्नों के उत्तर चाहिए होंगे और जहाँ से आपको ये उत्तर मिल सकते हैं, उन्हें परिभाषित करना आवश्यक है। यदि यह जानना आवश्यक हो कि मोबाइल भुगतान का परिदृश्य आगे बढ़ेगा या समेकित हो जाएगा, तो देखिए इनके किसी दिशा में बढ़ने या न बढ़ने के क्या कारण हो सकते हैं। यह ध्यान दीजिए कि अत्यधिक विकल्प कहीं ग्राहकों को भ्रमित या परेशान तो नहीं कर रहे और क्या कंपनियाँ अधिक समायोजन का प्रयास कर रही हैं या इन विकल्पों द्वारा ग्राहकों को आवश्यकतानुरूप अच्छे अनुभव मिल रहे हैं? उपभोक्ता व्यवहार को देखकर इन ट्रेंड्स की जानकारी लेने से आप सबसे आगे रह सकते हैं। इसी तरह मोबाइल भुगतान के हार्डवेयर या क्लाउड—आधारित होने को जानने के लिए डाटा सिक्योरिटी जैसे प्रभावशाली कारकों पर ध्यान देना होगा। क्या क्लाउड में उपभोक्ता की जानकारी सुरक्षित रखने की कोई प्रौद्योगिकी विकसित हुई है, या अत्यधिक सुरक्षा अतिक्रमण से उपभोक्ताओं का विश्वास डगमगा जाएगा? हालाँकि यह बात ध्यान देने योग्य है कि सितंबर 2014 में जब एप्पल—पे मोबाइल वॉलेट पेश किया गया, उसी समय एप्पल ने एक फिंगर—प्रिंट सेंसर के रूप में होल फूड्स, नाइकी तथा वॉलग्रींस जैसे 2,20,000 रीटेलर्स भागीदारोंवाला पारिस्थितिकी तंत्र विकसित किया। देखिए अब आगे और कैसे सुरक्षा परिमाण विकसित होते हैं?

लेगो समूह ने, आप विशेष रूप से उपभोक्ता अनुभव के बारे में जो नहीं जानते, उसकी ओर इशारा करते हुए विश्वास जीतने का शिक्षाप्रद उदाहरण पेश किया। वर्ष 2012 में इस डेनिश खिलौना—निर्माता ने एशिया में बड़े विस्तार की योजना बनाई, लेकिन बतौर सी.ई.ओ. जॉरगन विग नुडस्ट्रॉप व उनकी टीम ने अपने विकास की इस योजना की विशिष्टताओं पर चर्चा की तो उनके सामने कुछ ऐसे ठोस प्रश्न आए, जिनके उनके पास कोई स्पष्ट उत्तर नहीं थे।[9] इसके स्पष्ट होने तक प्रतीक्षा करना कोई विकल्प नहीं था, इसलिए उन्होंने इस अनिश्चितता को अच्छी तरह समझने के लिए उसका सामना करने का फैसला किया। यह अनिश्चितता तीन सामान्य श्रेणियों में विभाजित थी, उस उत्पाद का बाजार कैसे स्वागत करेगा, उत्पाद का वितरण व विक्रय कैसे किए जाएँ और सरकारी नियमन। तत्पश्चात् उन्होंने इनमें से प्रत्येक क्षेत्र के अनुसंधान करने व चीजें जिस तरह आकार लेती हैं, उनके अनुसार विकल्प तैयार करने हेतु स्वयं को तीन समूहों में विभाजित कर लिया।

एक अनुत्तरित प्रश्न यह था कि एशियाई उपभोक्ताओं को उनका ब्रांड समझ आएगा या नहीं। 'लेगो' विश्व के कई हिस्सों में उच्च—गुणवत्तावाले उत्पाद के रूप में जाना—माना नाम है, लेकिन इसे एशिया में कोई नहीं जानता।

संभव है कि चीनी उपभोक्ता प्लास्टिक की ईंटों को सामान मानते हुए इसकी कीमत के चलते इसे खरीद लें; साथ ही उत्पाद की मार्केटिंग किस तरह की जाए, यह भी स्पष्ट नहीं था। सामान्यत: लेगो अपने शैक्षणिक मूल्य के चलते यह अभिभावकों के बीच बहुत लोकप्रिय है, लेकिन शोध बताते हैं कि जहाँ एशियाई लोग शिक्षा को महत्त्वपूर्ण मानते हैं, वहीं उनके लिए खिलौने मनोरंजन का माध्यम हैं। लेगो के कई उत्पाद नई रिलीज हुई फिल्मों की थीम पर आधारित थे। इन संबद्ध उत्पादों की सफलता, भिन्न बाजारों के आधार पर विविध रूप से अधिक—से—अधिक 30 प्रतिशत रह सकती थी। क्या यह वैश्विक थीम चीन में सफल हो सकेगी? लेगो ने अपने उत्पाद का जिस तरह वितरण व विक्रय किया, उसने संभावनाओं के नए द्वार खोल दिए। चीन में छोटे विक्रेताओं का बोल—बाला है, लेकिन वहाँ बड़े उत्पादों की घुसपैठ जारी है। तो अब इसे कैसे प्रचलित किया जाए? छोटे विक्रेताओं को सबसे पहले केवल अपने मुनाफे से मतलब होता है। वहीं बड़े विक्रेता अपने माल के प्रबंधन व टर्नओवर की चिंता करते हैं। सबसे बड़ा प्रश्न नियमों से जुड़ा था कि सभी देशों में एक समान हैं या उन्हें अलग—अलग तरह के नियमों का सामना करना पड़ेगा। उदाहरण के लिए, वियतनाम में पैकेजिंग में खाली स्थान रखने का प्रतिशत तय था, इसलिए उन्हें उस देश के लिए एक विशिष्ट डिजाइन तैयार करना होगा।

अनुत्तरित प्रश्नों को पीछे छोड़कर जैसे—तैसे अपनी गति बढ़ाते हुए प्रबंधन को निर्देश देने लगे। टीम ने कुछ धीमी गति, मुख्य मूल्य निर्धारण जैसी कम संभावनाओं पर 'रुको और देखो' के दृष्टिकोण को अपनाया, लेकिन उत्पादन कहाँ किया जाए और चीन में लेगो अंतत: नाकामयाब हो गया तो क्या करना चाहिए। इन मुद्दों पर त्वरित काररवाई की आवश्यकता थी। इसका उत्तर यह था कि एक लचीले उत्पाद निर्माण प्लेटफॉर्म के निर्माण के साथ ही वर्तमान उत्पादों में यथोचित् प्रक्रिया विकसित करनी होगी। बाजार स्वीकार्यता की अनिश्चितता से निपटने के लिए कंपनी को अधिक सूक्ष्म शोध व स्थानीय लोगों को अधिक काम देने पर प्रतिबद्ध रहना होगा। इस तरह अंत में अनिश्चितता के साथ संघर्ष करने की भावना से ही कंपनी इसके प्रति और अधिक संयोजित हुई व इसका सामना करने के लिए पूरी तरह से तैयार हो गई।

❑

जैसा कि हमने देखा कि आपकी मानसिकता पूर्व प्रदत्त नहीं होती। यह परिवर्तनशील है, जिससे अनिश्चितता में अवसरों को देखने का मानसिक मार्ग प्रशस्त कर देगी। अगले अध्याय में हम देखेंगे कि किस तरह कैसर परमानेंट के सी.ई.ओ. जॉर्ज हालवोर्सन ने ऐसा किया (वे हाल ही में रिटायर हुए हैं), उन्होंने स्वास्थ्य क्षेत्र में भयंकर अनिश्चितता के बावजूद आक्रमण का फैसला किया।

❑

अध्याय— 11

कैसर परमानेंट का स्वास्थ्य सेवाओं की हलचल के बीच मार्ग बनाना

2000 के दशक की शुरुआत में स्वास्थ्य क्षेत्र में होनेवाले परिवर्तन को सूँघने के लिए आपका बहुत चतुर होना आवश्यक नहीं था, लेकिन यह कितना नाटकीय व किस तरह से हुआ और इसका इसमें शामिल रहे विभिन्न भागीदारों पर पड़ा प्रभाव एक ईंट जितना अपारदर्शी था। हॉस्पिटल शृंखला व बीमा कंपनियों (80 बिलियन डॉलर की बड़ी आमदनीवाला क्षेत्र) जैसे बहुत बड़े खिलाड़ी तथा निजी डॉक्टरों जैसे छोटे खिलाड़ियों के मिश्रणवाली यह इंडस्ट्री एक कुटीर उद्योग की तरह काम करती है। स्वास्थ्य संबंधी निश्चित पहलुओं का उपचार देनेवाले इन सभी के अस्तित्व दरअसल एक—दूसरे से पूरी तरह कटे हुए हैं। उपभोक्ता इस मामले में रोगी को आद्योपांत अनुभव देने का मुद्दा उल्लेखनीय रूप से अनुपस्थित है। इंडस्ट्री के लिए कोई डाटा मौजूद नहीं है—मेडिकल रिकॉर्ड्स को कागज पर लिखकर अन्यत्र रखा जाता है। इसलिए जब रोगी चिकित्सा हेतु किसी दूसरे स्थान पर जाता है तो उनकी उपचार संबंधी पूर्व—जानकारी वहीं छूट जाती है। इस तरह उपचार में सुविधा देनेवाला स्वास्थ्य शृंखलाओं का डाटा मिलना असंभव हो जाता है, साथ ही लगातार महँगी होती जा रही स्वास्थ्य सेवाएँ अपने आप में बड़ी समस्या हैं। इस उद्योग के भीतर व बाहर के लोग, जिनमें कांग्रेस के सदस्य भी शामिल हैं, अब स्वास्थ्य सेवाओं की राशनिंग की बात कर रहे थे। अप्रीतिकर होने पर भी स्वास्थ्य सेवा के लिए संभवत: यही व्यवहार्य खेल समापन होगा।

वर्ष 2002 के इन परिस्थितियों के बीच जॉर्ज हालवोर्सन ने कैसर परमानेंट के सी.ई.ओ. की गद्दी सँभाली। कैलिफोर्निया—आधारित यह स्वास्थ्य बीमा कंपनी क्लीनिक्स तथा सामुदायिक अस्पताल का परिचालन भी करती थी। उन्होंने चीजों को नवीन दृष्टि से देखा। जहाँ इंडस्ट्री में उनके कुछ समकक्ष इस भविष्य की राशनिंग पर निराश थे और इसके आगे बढ़ने की आशा लगाए हुए थे, वहीं इन्हें इसमें विकल्प नजर आया। क्यों न स्वास्थ्य सेवा के मूल ढाँचे का पुनर्निर्माण किया जाए। इसके लिए जानकारी के एकीकरण में सूचना प्रौद्योगिकी का उपयोग करके इसका उपचार प्रदान करने के शुल्क व गुणवत्ता में सुधार हेतु उपयोग किया जाए। अमेरिकी स्वास्थ्य सेवा क्षेत्र के प्रत्यक्ष स्थायी प्रवाह के बावजूद हालवोर्सन आक्रामक हो गए। ऐसा करने के लिए उन्होंने सरकारी नीति को आकार देने में सहायता करने हेतु अपने विचार साझा किए, जिससे न केवल उनकी कंपनी, बल्कि बहुत से अन्य खिलाड़ियों के लिए भी चीजें स्पष्ट होने लगीं।

वे राशनिंग से सहमत नहीं थे, क्योंकि एक तो इससे भविष्य रूखा हो जाएगा, जो स्वास्थ्य सेवा देने के आदर्श मिशन से असंगत था और दूसरा मिनेसोटा में 2 बिलियन डॉलर के हैल्थ प्लान व डिलीवरी सिस्टम प्रदान करनेवाली हैल्थ पार्टनर्स का अध्यक्ष रहते हुए वे क्लीनिक्स व अस्पतालों को आपस में जोड़ने का लाभ देख चुके थे। हालवोर्सन स्पष्ट करते हैं, ''राशनिंग की दुनिया न केवल हमारे लिए, बल्कि हमारे रोगियों के लिए बेहद खराब है। मुझे पता है कि इसके बेहतर विकल्प भी मौजूद हैं, क्योंकि मुझे एक ऐसे मॉडल को चलाने का सौभाग्य मिला है, जहाँ हमारे पास कई क्लीनिक व अस्पताल थे। वहाँ हम उस संस्थान के भीतर रहनेवाली हर तरह की जानकारी प्राप्त कर सकते थे। उदाहरण के लिए, इस व्यवस्था में हम रोगी के मधुमेह व उससे जुड़े अन्य रोगों पर टीम के पहले ही सचेत नजर रहने से किडनी फेल होने जैसी समस्याओं को आनुपातिक रूप से सीमित कर सकते थे, जो कागजी डाटा प्रणाली में संभव नहीं है।''

हालवोर्सन के मिनेसोटा के अनुभव तथा उनके हैल्थकेयर से जुड़े अपने विचारों पर लिखी उनकी पुस्तक की

बदौलत कैसर परमानेंट के बोर्ड को उन्हें नौकरी देते समय वे उनसे क्या उम्मीद रख सकते थे, यह अंदाजा हो गया। हालवोर्सन का दृष्टिकोण सबसे भिन्न था—डाटा की मौजूदगी व उसके सही ढंग से उपयोग का अर्थ अच्छी चिकित्सा मिलना है। उनका यह भी मानना था कि स्वास्थ्य पर नजर बनाए रखने की प्रक्रिया व इसके परिणाम से स्वास्थ्य को अधिक सुरक्षित रखा जा सकता है। जैसे अस्पताल में डॉक्टर व नर्सों के अपने काम में अत्यधिक नैतिक, सजग व निपुण होने के बावजूद रोगियों को घातक सेप्सिस व अन्य संक्रमण होना सामान्य बात है। अमेरिकी अस्पतालों में मृत्यु का प्रमुख कारण होने के बावजूद इन चिकित्सालयों में सेप्सिस जैसी समस्या की जड़ तक पहुँचने लायक पर्याप्त डाटा मौजूद नहीं होता। वहीं निजी अस्पतालों का पूरा ध्यान केवल अपनी चहारदीवारी के भीतर की काररवाई पर ही रहता है। उनकी रोगी की सतत व पूर्ण देखभाल पर विचार करने में उनकी कोई रुचि नहीं होती। उदाहरण के लिए, अस्थमा के लिए उपचार हेतु किसी बच्चे को दाखिल करते समय हर बार फीस लेनेवाले अस्पताल की जिम्मेदारी केवल तभी तक है, जब तक वह बच्चा उनकी छत के नीचे है। उन्हें उसके साथ इससे पहले क्या हुआ, या उसे अस्थमा का यह दौरा किन परिस्थितियों में पड़ा और वह इससे किस तरह से बच सकता था, इस जानकारी से कोई संबंध नहीं होता।

जब हालवोर्सन कैसर परमानेंट में आए, उस समय उसका स्वरूप एकीकृत हैल्थ पार्टनर्स जैसा था, अर्थात् उनका बिजनेस हैल्थकेयर शृंखला के कई प्रभागों में फैला हुआ था, लेकिन वे प्रभाग आपस में जुड़े नहीं थे। के.पी. के बहुत से चिकित्सालय व स्वास्थ्य सेवा विभाग थे, बल्कि के.पी. में 40 से अधिक यूनियन, आठ प्राथमिक मेडिकल ग्रुप तथा हजारों की संख्या में स्वास्थ्य सेवा प्रदाता व सेवा स्थल थे। प्रत्येक भौगोलिक क्षेत्र का अपना ब्रांड व विज्ञापन कैंपेन था तथा प्रत्येक नए अस्पताल व केयर सेंटर में उनके निर्माण के समय से ही आधुनिक व बेहतरीन एकाउंटिंग सिस्टम था, जिनमें कुल 125 से अधिक एकाउंटिंग सिस्टम शामिल थे, लेकिन जब हेडक्वार्टर महीने के अंत में आधारभूत वित्तीय जानकारी माँगता तो उसे यह मिलने में डेढ़ माह तक का समय लग जाता। स्वास्थ्य सेवा हालवोर्सन की उम्मीद के अनुसार न होने पर भी 'काफी अच्छी' है, लेकिन शुल्क बढ़ाने के लिए सुधार करना आवश्यक होगा, सेवा स्तर असंगत है और कुछ मायने में सार्वजनिक छवि भी बहुत अच्छी नहीं है, क्योंकि कंपनी ने कई बार कुछ ऐसे मामलों में अदालत जाने में रुचि दिखाई, जो रोगियों के लिए बेहद कष्टप्रद रहा।

हालवोर्सन वह उत्प्रेरक थे, जिन्होंने औपचारिक अभ्यास को तोड़कर सभी टुकड़ों का केवल संकलन ही नहीं, बल्कि एकीकरण कर के.पी. के लिए एक मार्ग तैयार किया। हालवोर्सन बताते हैं, ''मैं देख रहा था कि दुनिया बदलनेवाली है और मैं बैठकर उस बदलाव के स्वयं पर पड़नेवाले प्रभाव को मात्र देखते रहने को कतई तैयार नहीं था। हमें टीम केयर की आवश्यकता थी। हमें रोगी—आधारित चिकित्सा प्रदान करनी होगी। मैं समझ गया कि यदि हमने ऐसा सबसे पहले कर दिखाया तो हम व नि:संदेह हमारे रोगी भी जीत जाएँगे।''

हालवोर्सन आक्रामक होने को तैयार थे, लेकिन पूरे संस्थान को इसके लिए राजी करने का काम स्वत: नहीं हो गया। के.पी. के कर्मचारी किसी भी दूसरे हैल्थकेयर के कर्मचारियों की तरह अपने भविष्य को लेकर अनिश्चित व व्याकुल थे। सब चिंतित थे कि अब हैल्थकेयर का क्या होगा और क्या के.पी. इससे बच सकेगा, के.पी. भविष्य का हिस्सा बनेगा या भूतकाल में ही फँसा रहेगा? अन्य संस्थान, जो उनके जैसे उत्पाद बेचने का दावा करते थे, वे के.पी. को रिंग से बाहर निकालने के लिए पूरी उग्रतापूर्वक प्रतिस्पर्धा में जुटे थे। संस्थान की विभिन्न यूनिटों के मैनेजर अपना सिर झुकाए बाहरी मुद्दों व भविष्य की जगह आंतरिक परिचालन पर ध्यान केंद्रित किए थे। हालवोर्सन को के.पी. में जारी धारणा व व्यवहार के बीच अंतर—संबंध के अलावा इस भाँति हैल्थकेयर में सुधार

का लक्ष्य दिखाई दिया। हैल्थकेयर में सुधार कार्य डाटा पर निर्भर है; डाटा विश्वास पर निर्भर है और ट्रस्ट का निर्माण पारदर्शिता से होता है। उन्होंने एक सूचना प्रणाली व लक्ष्य प्राप्त करने की संस्कृति दोनों के निर्माण की योजना बनाई।

उन्होंने आरंभ की आधिकारिक तारीख आने के पूर्व ही अपने कर्मचारियों, प्रमुख खरीददारों, ग्राहकों व अन्य भागीदारों से मिलना शुरू कर दिया। वर्ष 2002 में सी.ई.ओ. बनते ही हालवोर्सन ने दौड़ना आरंभ कर दिया। अपनी पारी शुरू करते ही उन्होंने के.पी. की हवाई स्थित साइट का दौरा किया, जिन्होंने हाल ही में स्वयं—निर्मित प्राथमिक स्तर की इलेक्ट्रॉनिक मेडिकल रिकॉर्ड सूचना प्रणाली को लागू किया था। इस प्रणाली का निर्माण कुछ बुद्धिमान लोगों ने किया था और इसमें बहुत खर्च भी हुआ था, लेकिन दो दिन उपयोग करने के बाद ही हालवोर्सन ने निष्कर्ष निकाला कि यह के.पी. की आवश्यकता से बहुत कम है। हालवोर्सन बताते हैं, ''यह हमारे लिए कुछ बेहद आवश्यक कार्य नहीं कर सकता था। मैं समझ गया था कि यदि हमने इसे इसी डिजाइन में लागू किया तो यह काफी बड़ी हानि पहुँचाने के अलावा हमारी प्रगति को वर्षों पीछे धकेल सकता था।'' इसके बावजूद मौजूदा प्रणाली, जिसमें के.पी. के 400 मिलियन डॉलर लगे थे, उसे बंद करने का विचार बहुत भयानक था और ऐसा करने से एक बहुत बड़ा शून्य उत्पन्न हो सकता था।

वापस लौटने के बाद सी.ई.ओ. ने इस शून्य की पूर्ति हेतु सत्तर लोगों का एक कार्यदल गठित किया गया, जिसमें प्रधानत: चिकित्सक थे। उन्होंने उनसे कहा कि वे किसी भी प्रणाली में जिन चीजों की इच्छा रखते हैं, उनकी पड़ताल करें और देखें कि क्या दुनिया भर में कहीं पर भी वह प्रणाली मौजूद है। इसके लिए कोई पैमाना तय नहीं किया गया। उन्होंने उनसे कहा, ''यदि उन्हें आवश्यकता हो तो वे दुनिया की सबसे बेहतर फर्म के सबसे बेहतरीन सलाहकारों की सेवाएँ भी ले सकते हैं। पैसा मायने नहीं रखता। हमें उस सबसे बेहतरीन विकल्प की तलाश है, जो हमारी सभी आवश्यकताओं पर खरा उतरे।'' इस दृष्टिकोण में दो काम हुए—पहला, सबसे पहले इन विभिन्न सिस्टम निर्माताओं ने जाँच की और उनमें से दो अंतिम विजेता चुने और अंतत: मैडिसन के ऐपिक सिस्टम्स के विस्कॉनसिन की जीत हुई। दूसरा कारण यह भी था कि इसे बहुत सा आंतरिक समर्थन प्राप्त था। इसका एक अन्य लाभ यह हुआ कि आंतरिक परख के दौरान कई सारी प्रणालियों की तुलनात्मक जाँच करने से टीम के सदस्य बहुत कुछ सीख सके। उनके द्वारा चुनी गई प्रणाली की कीमत व कुल प्रणालीगत पुनर्निर्माण तथा इंटरकनेक्टिविटी प्रोजेक्ट के लिए 4 बिलियन डॉलर की कीमत एक संभावित रुकावट थी। यह अब तक दुनिया में किसी भी कंपनी द्वारा सूचना प्रणाली के लिए किया गया सबसे बड़ा निवेश होगा। के.पी. बोर्ड 'बड़े' निवेश के नाम पर 200 मिलियन डॉलर या 400 मिलियन डॉलर के बड़े खर्च की अनुमति दे सकता था, लेकिन यह तो बिल्कुल अलग बात थी, लेकिन हालवोर्सन ने हार नहीं मानी। मैंने उनसे कहा कि हमें इसके लिए सबकुछ दाँव पर लगाना होगा। मैंने उन्हें अपना तर्क बताया, जिससे वे यह समझ सकें कि यदि हमने ऐसा नहीं किया, तो हमारा भविष्य चुनौतियों से परिपूर्ण होगा, साथ ही इसे अपूर्ण मात्रा में करने पर भी हम असफल रह सकते हैं, लेकिन यदि हमने स्वास्थ्य सेवा देने से जुड़ी हर चीज का कंप्यूटरीकरण कर दिया और यह कार्य बेहतर ढंग से अनजाम दिया, इससे हम इस मोड़ पर काफी आगे निकल जाएँगे और बहुत लंबे समय तक वहीं बने रहेंगे। इस साधन में अपरिमित क्षमता है। मैंने बोर्ड को बताया कि इस प्रणाली को लागू करना इंटरनेट से जुड़ने जैसा है, यानी इसके हम वे उपयोग खोज सकेंगे, जिनकी संभावना से हम अभी पूरी तरह अपरिचित हैं।

बोर्ड को यह महत्त्वपूर्ण नहीं लगा। हाल ही में नियुक्त हुए एक डायरेक्टर ने अपनी पहली ही बोर्ड मीटिंग में हालवोर्सन का 'सबकुछ दाँव पर, लगानेवाला भाषण सुना था। उन्होंने बाद में हालवोर्सन को बताया, ''घर जाने के

बाद उस रात मुझे नींद नहीं आई। फिर भी बोर्ड ने निवेश की अनुमति दे दी और इसी के साथ के.पी. पूर्णत: कंप्यूटरीकरण तथा कागजविहीन स्वास्थ्य सेवा प्रणाली बन गया, जहाँ प्रत्येक स्वास्थ्य सेवा प्रदाता सभी रोगियों के संपूर्ण डाटा को तुरंत देख सकता था।

नि:संदेह, इस प्रणाली को लागू करना एक बड़ी जिम्मेदारी थी, जिसके लिए सही नेतृत्व होना आवश्यक था। हालवोर्सन ने इस कार्य के लिए लुइस लियांग को चुना। इसके पूर्व उन्होंने कई स्थानों हैल्थकेयर क्षेत्र में नेतृत्व किया, साथ ही वे गुणवत्ता में सुधार की भी जानकारी रखती थीं। वे बेहद कुशल, सहयोगपूर्ण, बेहद व्यवस्थित, अनुभवी व इतनी तेज थीं कि हालवोर्सन उनकी चलती ट्रेन के आगे सही ढंग से पटरी बिछानेवाली की उपमा देते थे और सबसे महत्त्वपूर्ण बात यह कि वे केवल तकनीकविद् ही नहीं, बल्कि फिजीशियन भी थीं। इसलिए चिकित्सकों में सम्मानित होने के अलावा वे गुणवत्तापूर्ण चिकित्सा के मुद्दे पर भी संवेदनशील थीं। हालवोर्सन के साथ सीधी संपर्क लाइन व वर्तमान आई.टी. डिपार्टमेंट पर अधिकार होने से उनका वह दबदबा कायम हो गया, जिसके चलते उन्हें किसी भी तरह की संस्थागत या वित्तीय रुकावट को दूर करने का सामर्थ्य हासिल हो गया। बेहद प्रयास व अनुशासित पर्यवेक्षण के बाद तय समय व बजट में प्रणाली का निर्माण कर लिया गया।

के.पी. द्वारा एक के बाद समस्याओं को लक्षित करने के बाद सुधार के निरंतर प्रयास व डाटा संयोजन की प्रेरणा के अच्छे परिणाम दिखाई देने लगे। ऐसे बहुत कम हैल्थकेयर संस्थान हैं, जिनमें डाटा विशेषज्ञता तथा इंजीनियरिंग कौशल में विकास के साथ ही स्वास्थ्य चिकित्सा सेवा कौशल के सहयोग द्वारा निरंतर सुधार हेतु प्रतिबद्धता रही हो। हालवोर्सन ने चिकित्सा प्रदाता क्षेत्र में निरंतर सुधार की ओर अग्रसर रहनेवाले मॉडल का मजबूती से पक्ष लेते हुए इस काम को कर दिखाया। इसी का एक उदाहरण है कि वर्ष 2008 में केयर टीम ने आनेवाले वर्ष में सेप्सिस से संक्रमित रोगियों की मृत्यु दर को 25 प्रतिशत से घटाकर 20 प्रतिशत करने का लक्ष्य प्राप्त किया।

आंतरिक डाटा प्रवाह को सुचारु करने, प्रत्येक केयर साइट की कार्य संस्कृति में परिवर्तन, जिससे लोग अपनी प्राप्त जानकारी को एक अस्पताल से अन्य के लिए पारदर्शी बनाने के प्रति आश्वस्त हो सकें तथा एक समान प्रमाण व प्रक्रिया साझाकरण जैसी चीजों को भलीभाँति लागू करने में कई महीने लग गए। कुछ लोग इसके होने पर शंका करते तो कुछ कहते कि यदि हम इसे अगले वर्ष कर सकते हैं तो अभी क्यों न किया जाए? एक बार जब सुधार के बाद सभी टुकड़े अपने स्थान पर लग जाएँगे, तब वे पूरी गति से काम करने लगेंगे। अब अस्पताल अपने यहाँ के सेप्सिस पीड़ितों की संख्या की तुलना दूसरे अस्पतालों से करने लगे हैं। उनका पूरा ध्यान इस ओर है कि कब व कैसे सेप्सिस का उपचार हो सकेगा। कम संख्यावालों में क्या अलग है? प्रक्रिया सुधार अभ्यास के पश्चात् उत्पन्न अंतर्बोध से लैब परिणामों की प्रतीक्षा करने में तुलनात्मक कमी आई है, जिससे वह समय उपचार के लिए मिल जाता है। जल्दी उपचार मिलना इस संक्रमण से होनीवाली मृत्यु को रोकने का सबसे बेहतरीन तरीका है। डाटा सहज सुलभ होने से अब लोगों ने गति बढ़ाने के लिए अपनी लैब व अस्पताल की फार्मेसी में कदाचित् छोटे, लेकिन बहुत से परिवर्तन करना आरंभ कर दिया। इसके परिणाम बहुत अच्छे रहे—के.पी. अस्पतालों में मृत्यु दर 25 प्रतिशत से घटकर लक्षित 20 प्रतिशत तक पहुँच गई, तथा इसमें अभी भी गिरावट जारी है। पिछले वर्ष यह 10 प्रतिशत रही, 2013 तक इसके 10 प्रतिशत से कम होने की उम्मीद है, जो संभवत: देश में सबसे कम है।

डाटा उपलब्ध करवाने से और बहुत से नए आयाम खुल गए। इसके एच.आई.वी., हृदय गति रुकने, अस्थमा व स्ट्रोक पीड़ितों के उपचार में समान रूप से प्रभावशाली परिणाम हासिल हो रहे हैं। एच.आई.वी. मृत्यु दर राष्ट्रीय औसत से आधी रह गई है। नए विस्तारपूर्ण डाटा प्रवाह से स्ट्रोक से मरनेवाले रोगियों के बारे में बहुत महत्त्वपूर्ण

जानकारियाँ प्राप्त हुईं। शोधकर्ताओं को ज्ञात हुआ कि अस्पताल में भरती, जिन रोगियों को स्ट्रोक के बाद स्टैटिन दवाएँ दी गईं, उनकी मृत्यु दर इन्हें न लेनेवाले रोगियों से बहुत कम (6 फीसदी बनाम 11 फीसदी) है। अभी तक किसी ने नहीं सोचा था कि स्टैटिन स्ट्रोक के रोगियों के लिए जीवन—परिवर्तन करनेवाली दवा साबित होगी, लेकिन के.पी. के पास मौजूद लाखों रोगियों का इलेक्ट्रॉनिक डाटा इस बात को सूचक है कि इनके उपयोग से बहुत बड़ा अंतर आया है।

के.पी. ने सचेत निर्णय लिया के वे अपनी इस खोज व अन्य पद्धतियों को हैल्थकेयर क्षेत्र के अन्य खिलाड़ियों के साथ साझा करेंगे। उनके अपने आधिकारिक मेडिकल प्रकाशन में प्रतिवर्ष लगभग तीन सौ शोध रिपोर्ट पेश करने से अब तक इनकी संख्या में इजाफा हो गया है। वर्ष 2013 में ऐसी लगभग पंद्रह सौ रिपोर्ट प्रकाशित की गईं। हालवोर्सन कहते हैं, ''हम ऐसी दुनिया में जीना चाहते हैं, जहाँ हमारी प्रतिस्पर्धा का आधार बेहतर चिकित्सा प्रदान करना हो, इसलिए हमने सबको साथ लेकर चलने का फैसला किया है। उदाहरण के लिए, हमने अपनी एच.आई.वी. रिपोर्टों को सार्वजनिक कर दिया है और हम इन्हें देश भर में किसी भी हैल्थकेयर सुविधा देनेवाले को उपयोग हेतु मुफ्त उपलब्ध करा रहे हैं।''

डाटा अभिगम व प्रक्रिया सुधार से मिले अच्छे परिणामों से के.पी. की साख में अत्यधिक वृद्धि हो गई। एक बार जब यह नई प्रणाली स्थापित होकर पूर्णत: काम करने लगी तो जे.डी. पावर, कंज्यूमर रिपोर्ट तथा मेडिकेयर जैसी पत्रिकाओं ने उनकी इस योजना को नंबर वन करार दिया, लेकिन के.पी. की यह उनकी सोच से भी कहीं आगे थी। उन्होंने दिखा दिया हैल्थकेयर की प्रभावशीलता व प्रतिपादन में सुधार इसकी राशनिंग से कहीं बेहतर विकल्प है। इस बोध से वाशिंगटन को अपने हैल्थकेयर एजेंडा को आकार देने में सहायता मिली। इसके अतिरिक्त हालवोर्सन ने अफोर्डेबल केयर ऐक्ट (ए.सी.ए.) को भी आकार देने में यह कहते हुए सहायता की, ''हमें वाशिंगटन द्वारा सकारात्मक दिशा में उठाए गए इस कदम पर मात्र प्रतिक्रिया देने की जगह उसे संरचनात्मक काररवाई करने में सहायता देनी चाहिए। हम यह जीवनदायिनी सेवा प्रदान करते हैं, इसलिए हम इस सेवा कार्य में सुधार के लिए बहुत कुछ कर सकते हैं। स्वास्थ्य सेवा नियामकों के साथ इस बेहतरीन जानकारी को साझा करना चाहिए। हमारे बीच हमें क्या करना चाहिए, से अधिक उन्हें क्या करना चाहिए, इसका बोलबाला है।''

ए.सी.ए. के पारित होने के बाद कुछ लोगों का कहना था कि मुख्यत: ए.सी.ए. के कारण हैल्थकेयर उद्योग की बाजार संरचना व प्रतिस्पर्धात्मक गतिशीलता अस्थिर हो गई है, क्योंकि विभिन्न खिलाड़ियों ने यह तय कर लिया है कि उन्हें कैसे व कहाँ प्रतिस्पर्धा करनी है। इसके बावजूद हालवोर्सन नरम नहीं पड़े, ''हम प्रणाली—समर्थित स्वास्थ्य, डाटा—समर्थित व विज्ञान—आधारित सेवा के एकीकरण द्वारा सेवा प्रदान करने की तैयारी कर रहे हैं। यदि हमने तटस्थ रहते हुए इस प्रणाली में निवेश का जुआ न खेला होता तो हमारी भी अन्य लोगों जैसी ही स्थिति होती और भविष्य में हमें इसे जबरन अपनाना पड़ता। आप संसार में होनेवाले परिवर्तनों को पहले ही जान सकते हैं, लेकिन कई बार भविष्य के संसार की रचना आप स्वयं करते हैं। हम वही कर रहे हैं।'' यह स्पष्टत: आक्रामकता है।

❑

हालवोर्सन ने इस अनिश्चितता को अपनी कंपनी के लिए ही नहीं, बल्कि संपूर्ण हैल्थकेयर इंडस्ट्री के प्रधानों को पुकार के तौर पर देखा। उन्हें इसमें अवसर दिखाई दिया। उन्होंने हैल्थकेयर प्रदान करने के लिए एक विशिष्ट व ठोस दृष्टिकोण बनाया और साहस सहित अपनी कंपनी के लिए मार्ग तय कर लिया। फिर उन्होंने इस कार्य में जिन लोगों की भागीदारी आवश्यक थी, उनसे इस बारे में स्पष्ट बातचीत की। इनमें सरकार से जुड़े लोग भी शामिल थे। अनिश्चितता में मार्ग निर्धारित करना भले ही एक व्यक्ति का कार्य दिखाई दे, परंतु अंतत: इसमें बहुत से लोगों की

भागीदारी आवश्यक होती है। आगामी अध्याय यह स्पष्ट करेंगे कि अनिश्चितता का लाभ लेने के लिए अपने संस्थान को कैसे तैयार करें, नए मार्ग पर परिवर्तन कैसे करें तथा बाहरी दुनिया से समायोजन करना कैसे जारी रखें। यहाँ मैंने एक ऐसे प्रबंधकीय साधन के बारे में बताया है, जिसके द्वारा किसी भी संस्थान को अत्यधिक स्फूर्त किया जा सकता है।

❑

भाग—3 के लिए जाँच सूची

● क्या आप अपनी मूल दक्षता की शैल्फ लाइफ, प्रतिस्पर्धात्मक बढ़त तथा अपने मूल बिजनेस में ठहराव के प्रति सचेत हैं, क्या आप वर्ष में कम—से—कम चार बार अपने आप से पूछते हैं कि वे कौन सी नई गतिविधियाँ हैं, जिनके द्वारा नई आवश्यकता के सृजन या ग्राहक या उपभोक्ता को अधिक आकर्षक अनुभव दे सकता हूँ?

● आप आद्योपांत उपभोक्ता अनुभव को कितना समझते हैं, क्या आपने इसके टच पाइंट्स को पहचान लिया है, क्या आप ग्राहकों को स्वयं देखते हैं, क्या आप अपने अवलोकन व अंतर्बोध के आधार पर अपनी कल्पनाशक्ति द्वारा नया मार्ग बनाने पर विचार करते हैं?

● क्या आपने नई डिजिटल तकनीक व ऐल्गोरिद्म का उपयोग करना सीख लिया है, क्या आपकी टीम इन्हें सीख रही है, क्या आप अपने क्षेत्र में दाखिल होनेवाले डिजिटल खिलाड़ियों पर नजर रखे हुए हैं, क्या आप अपने बिजनेस में परिवर्तन हेतु डिजिटल तकनीक के संभावित उपयोग पर नियमित रूप से चर्चा—परिचर्चा करते हैं, क्या आप इस कार्य में सिद्धहस्त लोगों से नियमित रूप से बातचीत करते रहते हैं?

● क्या आप मुनाफा बढ़ाने के लिए नए अवसरों की खोज करते हैं?

● आप मनुष्य की अपनी परिचित व सुविधापूर्ण चीजों की ओर वापस लौटने की आदत के प्रति सचेत हैं?आप अपने मानसिक अवरोधों व नए अवसरों को पहचानने में अपने भय के अवरोधों के प्रति कितना जागरूक हैं, क्या आप नए क्षेत्र में व्यापार स्थापित करने में होनेवाली मानसिक असुविधा को काबू करने के लिए प्रयासरत हैं, क्या आप ऐसे कदम उठाने की इच्छा रखते हैं, जो सुविचारित तो है; लेकिन फिलहाल लोकप्रिय नहीं हैं?

● क्या आप कुछ बातों के अनिश्चित होने की दशा में भी तेज गति से आगे बढ़ने को तैयार हैं?

❑

भाग— 4

संस्थान को दक्ष बनाना

अध्याय— 12

संयुक्त अभ्यास सत्र : पारदर्शिता व समन्वय

कल्पना कीजिए कि मेरी, आपसे व आपके सहकर्मियों के साथ कुछ घंटे की मीटिंग के दौरान हम आगे दिख रहे मार्ग के घुमाव को महसूस करते हुए आपके कौशल को धार देनेवाले मेरे किसी विचार पर चर्चा कर रहे हैं, जिससे आप नए भविष्य के निर्माण हेतु आक्रामक हो सकें। वहाँ बैठे सभी लोग सहमति में सिर हिला रहे हैं। नि:संदेह मैं यही मानकर चलूँगा कि वे ऐसा केवल शिष्टतावश नहीं कर रहे, लेकिन इसके बावजूद मुझे कमरे में व्याप्त बेचैनी का एहसास हो रहा है। यह तब सामने आता है, जब आपकी सहकर्मी मैरी स्पष्ट रूप से इसके पीछे का तर्क पूछती है।

वह कहती है, ''राम यह सब ठीक है, लेकिन हमारे कुछ ऐसे लक्ष्य हैं, जिन्हें हमने बहुत कठिनाई से हासिल किया है और हम ऐसी तिमाही व वार्षिक बजट की ऐसी जिम्मेदारियों में फँसे हैं, जिनसे समझौता नहीं किया जा सकता। अपेक्षित आँकड़े न आने की दशा में वॉल स्ट्रीट, बोर्ड और मीडिया हमारे सी.ई.ओ. की कटु आलोचना करेगा और हमारी प्रतिबद्धता इसका चारा बनेगी। हम चीजों में केवल उसी समय परिवर्तन कर सकते हैं, जब हम उत्पादन संकट में हों या कुछ बड़े ग्राहकों को खो दें या कोई प्रमुख सप्लायर हमें धोखा दे जाए। इसलिए हम मार्ग में आनेवाले घुमाव या हम ऐसा क्या करें, जिससे खेल में परिवर्तन कर सकें, यह देखने के लिए अति—व्यस्त हैं।''

मैरी के अपने मुद्दों की सूची बताते समय अब 'हाँ' में सिर हिलाने की मेरी बारी थी। मैं ऐसी बातें पहले भी सुन चुका था, वह भी कई बार। बजट बनने की प्रक्रिया जारी थी। आर्थिक वर्ष की शुरुआत में आँकड़े बिल्कुल उसी तरह स्थिर थे जैसे 1 जनवरी से 31 दिसंबर के बीच की वास्तविकता स्थिर थी। अन्य कंपनियों की तरह यहाँ भी किसे अधिक संसाधन मिलेंगे व किसे कम, इसका निर्णय वर्ष में एक ही बार लिया जाता था, इसलिए समय की कमी हो गई थी। इसके अलावा तिमाही व वार्षिक लक्ष्यों का भी निर्धारण होना था। इसका परिणाम यह हुआ कि यदि कोई बड़ी अनिश्चितता उत्पन्न हो जाती है तो परिवर्तन की कोई गुंजाइश नहीं होगी। लगभग सभी कंपनियों में ऐसी ही सख्ती दिखाई दे रही थी।

मैरी ने कहना जारी रखा, ''और यदि संसाधन हों भी, तो भी प्रोत्साहन नहीं है। जैसे मान लेते हैं कि मैट ने मार्ग का घुमाव देखकर उससे निपटने के लिए एक बढ़िया रणनीति तैयार कर ली है। इस रणनीति को अमल में लाने के प्रयास में इन्हें अपने इस वर्ष के आँकड़ों में कटौती करनी होगी। इस कारण ये न तो अपना लक्ष्य पूरा कर सकेंगे तथा साथ ही इनका बोनस व प्रमोशन का अवसर भी हाथ से निकल जाएगा।'' इसके बाद वह मैट की ओर मुड़ी और कहा, ''क्या आप यह जोखिम लेने को तैयार हैं?'' मैट ने फौरन उत्तर दिया, ''बिल्कुल नहीं।'' मैरी ने फिर मुझसे कहा, ''अब बताएँ कि हमें क्या करना चाहिए। निजी तौर पर हम लचीले हो सकते हैं, लेकिन हम सामने दिख रहे अवसरों की ओर कैसे बढ़ सकते हैं, जब हमारी कंपनी ही हमें जड़ बनाना चाहती हो और इसे देखते हुए संस्थान के दक्ष व लचीला होने का अर्थ ही क्या रह जाता है?''

मैरी ने बड़ा कठिन प्रश्न उठाया है। बाहरी परिदृश्य का सदा परिवर्तित होनेवाला मौजेक होने की जानकारी रखना एक बात है, वहीं अपने उच्चाधिकारियों को इन परिवर्तनों की दैनिक गतिशीलता से जोड़े रखना अलग बात है, लेकिन अपने संस्थान को प्रासंगिक व विशेषत: आक्रामक रखने का केवल यही एक तरीका है। कंपनी प्रमुखों के लिए अपने संस्थान को आगे बढ़ाने के लिए इस रियल—टाइम संयोजन व अनिश्चितता को काबू करने के अलावा और कोई विकल्प नहीं है।

किन चीजों द्वारा किसी संस्थान को शीघ्रतापूर्वक पर्याप्त रूप से दक्ष व 'प्रगतिशील' बनने के लिए पुनर्निर्देशित किया जा सकता है, क्या बाहरी वातावरण के गति व चरित्र से उसका तालमेल बैठाने से ऐसा हो सकेगा।[10] इसका अर्थ सामान्यत: संस्थान को जकड़नेवाली जड़ताओं को तोड़ना होगा, जिसमें निर्णय लेने की बहुस्तरीय तथा लंबी व विलंबित प्रक्रिया; निर्णयकर्ताओं तक धीमी, चुनिंदा तथा अकसर क्रमबद्ध प्रसंस्करण द्वारा पहुँची जानकारी; संकीर्ण दृष्टिकोणों व कुंठित बुद्धिवाले कंपनी प्रमुखों के अनसुलझे मतभेद, बजट, वर्ष भर या उससे कुछ अधिक के लिए निश्चित हुए मुख्य निष्पादन सूचकांक (के.पी.आई.) व उनसे जुड़े प्रोत्साहन तथा लोगों की कभी न बदलनेवाले कार्य शामिल हैं।

मैरी को आशा बँधाने के लिए मैंने संस्थान की इस जड़ता को तोड़नेवाले साधन— सं.अ.स. का सुझाव दिया। वॉलमार्ट के शुरुआती वर्षों में सैम वाल्टोन द्वारा विकसित इस प्रक्रिया को स्टीव जॉब्स ने बड़ी सख्ती से लागू किया। एलन मुलाले ने भी फोर्ड के परिवर्तन में इसका कुशलतापूर्वक उपयोग किया। मैंने आज तक किसी भी संस्थान के एकीकरण व प्रबंधन हेतु सं.अ.स. से अधिक दमदार कुछ नहीं देखा।

मैरी संदेह करती है, ''राम, क्या आप एक और 'मीटिंग' करने की बात कह रहे हैं? हम ऐसा हमेशा करते रहते हैं!'' मैंने उत्तर दिया, ''हाँ, इसके लिए लोगों से एक—दूसरे से प्रत्यक्ष मिलते हैं, लेकिन यह अन्य मीटिंगों की तरह कठिन नहीं होंगी। इसमें लोग एक टीम के रूप में समस्याओं को सुलझाने व नए अवसरों को खोजने का कार्य करते हैं, जिसमें वे अपनी निजी प्राथमिकताओं, संसाधनों व बजट तथा के.पी.आई. जैसी अन्य चीजों का अनुकूलन करते हैं। जब यह तंत्र भलीभाँति कार्य करने लगता है, तब वह उन्हें पसंद भी आने लगता है। उन्हें यह बेहद स्फूर्तिदायक लगता है और अंतत: वे इसे अपना लेते हैं।'' तत्पश्चात् मैंने इसके कुछ महत्त्वपूर्ण पक्षों का वर्णन किया।

बस एक और मीटिंग भर नहीं

स्टाफ की साप्ताहिक या मासिक रिव्यू हेतु मीटिंग भागीदारी पर विपत्ति का कारण बन जाती है। ये बहुत उबाऊ, समय खराब करनेवाली और ऊर्जा चूसनेवाली होती हैं, बल्कि ये भय का कारण भी बन जाती हैं। किसी गत अवधि के परिणामों पर केंद्रित परंपरागत व्यापारिक समीक्षा को याद करें। इस दौरान बॉस का अपना शक्ति प्रदर्शन करना, लक्ष्य प्राप्त करने में असफल रहनेवालों को चुनकर उन्हें सताना सामान्य बात है। इसमें सीखने—सिखाने के लिए लगभग कुछ नहीं होता। कंपनी प्रमुख इससे लोगों की नैतिकता, अवधान व कार्य—सहभागिता पर पड़नेवाले प्रभाव की कोई चिंता नहीं करते। इसका परिणाम यह होता है कि इन मीटिंगों में शामिल होनेवाले लोग चिंतित व व्यग्र रहते हैं। इस व्याकुलता के चलते उनकी पूरी ऊर्जा चुक जाती है।

वहीं संयुक्त अभ्यास सत्र (सं.अ.स.) का इसके ठीक विपरीत प्रभाव होता है। इसकी प्रस्तावना का आधार यह है कि जब सूचना ग्रुप के सभी लोगों के लिए पारदर्शी होगी तो इस पूरी तसवीर के संबंध में वे एक समान विचार बना सकेंगे। अब वे समझौताकारी तालमेल व त्वरित समन्वय के प्रति अधिक इच्छुक व बेहतर ढंग से सुसज्जित होंगे। तब निर्णय लिये जाएँगे, बाधाएँ दूर की जाती हैं, लोग स्फूर्त होते हैं और इसके अच्छे परिणाम अंतत: संस्थान के ही हिस्से में आते हैं। यह ग्रुप को पुन: साथ जोड़कर नए पथ पर अग्रसर करने का सबसे सफल व प्रमाणित तरीका है।

मैं तीन भिन्न उद्योगों का उदाहरण देकर स्पष्ट करूँगा कि सं.अ.स. किस तरह काम करता है। सं.अ.स. के उपयोग द्वारा मुलाले फोर्ड की टॉप टीम में बदलाव लाए। एक बड़ी फाइनेंशियल सर्विस कंपनी की बिजनेस यूनिट के सी.ई.ओ. 'जीन हेडली' ने ऐसे ही अभ्यास सत्र द्वारा वित्तीय संकट के पश्चात् कंपनी के अधिकारियों को डिजिटल प्रौद्योगिकी तथा उपभोक्ताओं के परिवर्तित व्यवहार का लाभ लेने के लिए प्रेरित किया था। प्रतिस्पर्धात्मक

अनिश्चितता के विपरीत हो जाने पर मेर्कस हॉस्पिटल ऐंड स्पेशलिटी केयर उद्योग के अध्यक्ष जे. गाल्योटा (अब वे मेर्कस में प्रमुख रणनीति व व्यापार विकास अधिकारी व इमर्जिंग बिजनेस के अध्यक्ष हैं) ने प्रतिस्पर्धात्मक अनिश्चितता के उनके विपरीत होने पर सं.अ.स. का उपयोग करके अपने संस्थान को भिन्न ट्रैक पर आगे बढ़ाया। इन उदाहरणों को पढ़ने के पूर्व मैं आपको वह सिद्धांत बताना चाहता हूँ, जिन्हें आप इन उदाहरणों में देखेंगे—

● सं.अ.स. में वे सभी प्रमुख लोग शामिल हैं, जो उच्च स्तर पर अन्योन्याश्रित हैं अर्थात् जिनके लक्ष्य, प्राथमिकताएँ, सूचना तथा उत्पादन का एक—दूसरे पर प्रभाव पड़ता है। अन्य लोगों के दृष्टिकोण या विशेषज्ञता की आवश्यकता होने पर उन्हें भी शामिल होने के लिए आमंत्रित किया जा सकता है, लेकिन इसका सबसे अधिक लाभ तब होगा, जब कोर ग्रुप नियमित रूप से, सामान्यत: हफ्ते में एक बार मिलता रहे। किसी संस्थान को आगे बढ़ानेवाले सबसे महत्त्वपूर्ण समूह में सी.ई.ओ. व सीधे उनको रिपोर्ट करनेवाले लोग शामिल होते हैं। सभी सदस्यों के एक साथ अभ्यास करने के लिए कम—से—कम शुरुआत में तो इसमें उपस्थिति अनिवार्य होनी चाहिए।

● पारदर्शिता आवश्यक है। सभी सदस्य अपने पाँच से दस सबसे महत्त्वपूर्ण कार्यों में अपनी प्रगति दिखाएँगे—अच्छे, बुरे व सबसे बुरे। डैशबोर्ड पर स्पष्टत: दरशाया जाएगा कि कौन से कार्य लक्ष्य तक पहुँच गए हैं (हरे रंग से प्रदर्शित), किन में समस्या है (पीले) और कौन से अवरुद्ध हैं (लाल)। इससे वर्तमान वास्तविकता की तसवीर सभी के सामने होगी, जिससे सभी लोग समस्याओं से परिचित हो जाएँगे। किसी संस्थान को आगे बढ़ाने व उसमें तेजी लाने के लिए सभी सूचनाओं को निष्ठुर ईमानदारी सहित व्यक्त करना सबसे आवश्यक है। स्पष्टवादिता को अपनी आदत बनाना होगा, क्योंकि इससे स्वयं पहल न करनेवाले लोग निरपवाद रूप से उजागर हो जाएँगे; फिर या तो उन्हें अपना व्यवहार बदलना होगा या उन्हें निकाल दिया जाएगा।

● समूह के सदस्यों को पटरी से उतरे प्रत्येक कार्य की जड़ पर ध्यान केंद्रित करते हुए वह कार्य कर रहे व्यक्ति की सहायता करनी होगी। यह नि:संदेह पारंपरिक मीटिंग में व्यक्ति के सुरक्षात्मक होने के बिल्कुल उलट है, जबकि यहाँ केवल कुछ ही अभ्यासों के बाद टीम के सदस्य तुरंत सहायता दे सकते हैं, जो इस बात का प्रथम संकेत है कि सख्ती से उत्पन्न संकीर्णता को तोड़ते हुए संस्थान दक्ष होता जा रहा है।

● पारदर्शिता होने से लोग स्पष्ट देख सकते हैं कि निर्णयों का व्यापार के प्रत्येक हिस्से व समान लक्ष्यों पर क्या प्रभाव पड़नेवाला है। किसी व्यक्ति का लक्ष्य कम किया जाए तो किसी दूसरे का अवश्य बढ़ाना चाहिए, जिससे टीम सामूहिक रूप से अपना लक्ष्य पूरा करने में कामयाब हो सके। एक व्यक्ति की प्राथमिकता में परिवर्तन आने से संसाधनों में परिवर्तन आना स्वाभाविक है। ऐसे तालमेल व समन्वय उसी समय कर लेने से सभी लोग ऐसा करने के कारण से परिचित रहेंगे। उदाहरण के लिए, अर्थव्यवस्था में आए तात्कालिक उछाल से अपने प्रमुख उत्पाद बेचने की संभावनाओं में वृद्धि हो गई है, लेकिन उन्हें बाजार में उतारने व उनका विपणन करने के लिए अतिरिक्त पूँजी व्यापार के अन्य हिस्सों से ली जानी है। पारदर्शिता होने से सब लोग तथ्यों को समझेंगे, जिससे विवाद जन्म नहीं ले सकेंगे। इससे लोगों में अपने संसाधन प्रदान करने की इच्छा स्वयं जाग्रत् हो जाएगी तथा लोगों के लिए सबसे महत्त्वपूर्ण अपने समूह के लक्ष्य व प्राथमिकताओं को पूरा करना होगा। इससे टकराव स्पष्ट हो जाएँगे और उनका समाधान भी हो जाएगा।

● इस चर्चा—परिचर्चा से बाहरी परिदृश्य में क्या हो रहा है और इससे अपना व्यापार कैसे प्रभावित हो सकता है, यह स्पष्ट हो जाएगा। सभी सदस्यों के विचार जानकर उन्हें एक निश्चित दृष्टिकोण में बदला जा सकता है। यह कार्यों में तीव्रता व विभिन्न व्यवहार के लिए उत्प्रेरित करेगा।

● पूरे समूह के आगे बढ़ने की कल्पना करने में सक्षम होने के कारण टीम के सदस्य संस्थान के अपने हिस्से को

बेहतर ढंग से आगे बढ़ा सकेंगे और प्रति सप्ताह यह जान सकेंगे कि उन्हें किन बाधाओं पर पार पाना है।

सं.अ.स. की निरंतरता से लोगों के व्यवहार व रवैए में इच्छित परिवर्तन लाया जा सकता है। ध्यान दीजिए कि किस तरह एक बास्केटबॉल टीम खेल के आगे बढ़ने के साथ ही अपना सामंजस्य बनाए रखती है—खिलाड़ी इस क्षमता को कोर्ट में अभ्यास के दौरान विकसित करते हैं। यह एक्जीक्यूटिव टीम भी ऐसी ही होती है। सहयोगी व्यवहार व बारंबार दोहराने से यह नित्य नियम बन जाता है। तत्पश्चात् यही व्यवहार कंपनी के अन्य हिस्सों तक भी पहुँच जाता है। निर्णय व सुधार केवल सं.अ.स. तक ही सीमित नहीं रहता, जिससे संस्थान की आगे बढ़ने की गति तीव्र हो जाती है, साथ ही जो लोग जानकारी को अपने तक ही रखते हैं, वे या तो अपने सहयोगियों के दबाव में रहते हैं या नौकरी छोड़ जाते हैं।

प्रत्यक्षत: वर्तमान वास्तविकताओं के साथ सामंजस्य की बेहतर व तीव्र क्षमता होने से आप अन्य कंपनियों से दो कदम आगे रहने का लाभ मिलेगा तथा अप्रत्यक्ष लाभ यह कि इस संयुक्त अभ्यास से कार्यकारी प्रमुखों के विचार विस्तृत होंगे और वे लाभ व हानि (पी. ऐंड एल.)अधिकारियों, महाप्रबंधकों तथा सी.ई.ओ. को महत्त्वपूर्ण भूमिका निभाने के लिए तैयार कर सकेंगे।

ऐसा प्रतीत होता है कि इस सं.अ.स. के चलते उच्च पदाधिकारियों का समय बरबाद होगा, जबकि इसका उपयोग करने पर जहाँ पूर्व—योजना मीटिंग की आवश्यकता नहीं रहेगी, वहीं मीटिंग में अपमान से बचने की आशा में आप जिन पावर—प्वॉइंट स्लाइडों के निर्माण का थकाऊ काम करते हैं, वह भी नहीं करना होगा। इस तरह यह मनोवैज्ञानिक तौर पर भी स्वतंत्रता प्रदायक है। इसकी सबसे जटिल, लेकिन अत्यंत महत्त्वपूर्ण बात प्रतिस्पर्धात्मक प्रवृत्ति के पीछे की ढेर सी सूचनाओं का कारण पारदर्शिता व साझाकरण की स्पष्ट सहभागितापूर्ण सुविधा का होना है। टाइम व स्वयं मैंने यह देखा है कि एक बार जब यह संयुक्त अभ्यास सत्र लय में आ जाता है, जिसमें अकसर छह राउंड लग जाते हैं, तो लोग संयुक्त रूप से टीम के लक्ष्य की ओर बढ़ने का परिणाम देखने के बाद कुछ अधिक नि:स्वार्थ हो जाते हैं और जब अगला स्तर यही करने लगता है तो संस्थान और अधिक उत्तरदायी हो जाता है।

सैम वॉल्टन का सं.अ.स.

सैम वॉल्टन ने सं.अ.स. को अपने केंद्रीय प्रबंधन तंत्र का हिस्सा बनाया। इस दौरान स्टोर मैनेजर, लॉजिस्टिक्स से, विज्ञापन वर्ग से तथा क्रेता जगत् के सभी महत्त्वपूर्ण लोग एकत्रित होते और एक टीम के रूप में वॉलमार्ट के अपने सबसे कम कीमत रखने के मिशन को सुनिश्चित करते हैं। (पहले वे प्रतिदिन मिलते थे; संस्थान के विस्तार के साथ ही यह संख्या सप्ताह में परिवर्तित हो गई।) वे अपना ध्यान कुछ निश्चित प्रश्नों पर ही केंद्रित रखते, ग्राहक ऐसा क्या चाहते हैं, जो हमारे पास नहीं है, क्या स्टोर में विक्रय—रहित उत्पादों की संख्या बहुत अधिक हो गई है, हमारे प्रतिस्पर्धियों की तुलना में हमारे यहाँ उत्पादों के दाम कितने हैं, (यह जानने के लिए सत्र में शामिल लोग अपने प्रतिस्पर्धियों के स्टोर में जाते हैं) और विशेष रूप से ऐसे कितने ग्राहक हैं, जो स्टोर में आकर खाली हाथ लौट जाते हैं? भारत में अपनी जूतों की पारिवारिक दुकान में वर्षों तक काम करने से मिले रीटेल के अनुभव के बाद मुझे भी यह प्रश्न बहुत व्यावहारिक लगा। संभवत: इसी प्रश्न से हमें यह जानने में सहायता मिल सकती है कि वॉलमार्ट को इतनी अधिक सफलता कैसे प्राप्त हुई।

इन सत्रों के दौरान सभी प्रमुख लोगों की भागीदारी के चलते ही वॉलमार्ट ग्राहकों की परिवर्तित होती आवश्यकताओं की तुरंत पूर्ति की कार्यकुशलता प्राप्त कर सका। दैनिक अभ्यास से लय में आने के बाद वे किसी भी समस्या पर तुरंत निर्णय लेकर उसका वहीं समाधान कर देते हैं। उदाहरण के लिए, स्टोर में स्वेटर कम हो गए

थे, एक खरीदार ने चार कार्य—दिवस तक प्रतीक्षा करना स्वीकार किया। इस घटना पर कमरे में मौजूद प्रत्येक व्यक्ति के दिमाग में ग्राहकों व प्रतिस्पर्धी व्यवहार की स्पष्ट तसवीर बन गई। वे इस पर हर ओर से विचार करने लगे। इस पूरे व्यापार से जुड़ा व वॉलटन के साथ विकसित हुआ प्रत्येक व्यक्ति व्यापक विचारक था। व्यक्तिगत जवाबदेही के बावजूद सहयोग बनाए रखना, उनके डी.एन.ए. का हिस्सा बन गया था। इसका व्यापारिक स्तर पर यह परिणाम निकला कि वे उचित उत्पाद को तुरंत अपने स्टोर तक पहुँचा सकते थे। इसी के चलते एक समय पर वॉलमार्ट की उत्पाद संख्या व प्रति वर्ग फीट बिक्री सबसे अधिक थी।

वर्ष 1997 में एप्पल के सी.ई.ओ. के रूप में वापसी के बाद स्टीव जॉब्स ने भी इसी क्रियाविधि को लागू किया। इसे उन्होंने पिक्सर में कुछ दिन किए गए कार्य के दौरान सीखा था। जॉब्स पिक्सर के सी.ई.ओ. एड कैटमुल के बड़े प्रशंसक थे। प्रतिदिन शाम को किसी भी एनीमेशन फिल्म के लिए बनाए गए प्रत्येक व्यक्ति के स्कैच को हर शाम ऑनलाइन पोस्ट करना एड का दैनिक कार्य था। अगली सुबह कैटमुल व चीफ क्रिएटिव ऑफिसर जॉन लेस्टर उसकी समीक्षा करते और अन्य चित्रकारों को भी उसकी विवेचना के लिए प्रोत्साहित करते। मैं दावे के साथ कह सकता हूँ कि इसी गहन प्रक्रिया के कारण पिक्सर को बॉक्स—ऑफिस पर लगातार चौदह सफलताएँ हासिल हुईं, जो लगातार ओलंपिक में गोल्ड मैडल जीतने जैसा है।

जॉब्स ने एप्पल में सोमवार सुबह के चार घंटे इस सत्र के लिए सुनिश्चित किया, जहाँ वे सभी महत्त्वपूर्ण लोग किसी एक या अधिक उत्पादों पर चर्चा—परिचर्चा करते थे। कई बार ताइवान व चीन से आए सप्लायर्स भी इस समूह का हिस्सा बनते। जॉब्स चाहते थे कि उस दौरान कमरे में बैठा प्रत्येक व्यक्ति सूचना के प्रत्येक अंश को पूरे ध्यानपूर्वक सुने। उनका मानना था कि परिणामी बातचीत व बहस से समन्वय को प्रोत्साहन मिलता है। नि:संदेह, इस अभ्यास से बड़े अहंवाले विशेषज्ञों को उनके द्वारा विकसित किए जा रहे उत्पादों से जुड़े उन निर्णयों का समर्थन करना पड़ता, जो केवल उनकी आत्मतुष्टि नहीं, बल्कि उत्पाद के लिए बेहतर हों।

वित्तीय सेवाओं के लिए सं.अ.स.

जब वर्ष 2009 में जीन हेडली बतौर सी.ई.ओ. 'लॉन्ग ऐंड शॉर्ट इन्वेस्टमेंट ग्रुप' के स्वास्थ्य प्रबंधन व्यापार से जुड़े, उस समय उपभोक्ता अभी भी वैश्विक वित्तीय मंदी के झटकों को महसूस कर रहे थे। इसलिए वे वित्तीय सेवाएँ देनेवाली किसी भी फर्म की विश्वसनीयता पर ही नया प्रीमियम भरने को तैयार होते। लॉन्ग ऐंड शॉर्ट एक मजबूत ब्रांड था। सेवा क्षेत्र में उनकी साख अच्छी थी और उनके साथ वित्तीय सेवा उद्योग की अन्य फर्म जैसी कोई समस्या नहीं थी। हेडली व उनकी टीम को इस नए उद्योग में अवसर दिखाई दिए, लेकिन पूरी तरह से सफल होने के लिए संस्थान को तीव्र गति से काम करना होगा। इसका अर्थ स्वास्थ्य प्रबंधन मुख्यालय चलानेवालों व इस क्षेत्र में ग्राहकों के साथ सीधे कार्य करनेवालों के बीच संवाद को सरल बनाना था। वे जानते थे कि आद्योपांत उपभोक्ता अनुभव की शुरुआत ग्राहक की प्रथम खरीदारी के भी कहीं पहले (विज्ञापन के माध्यम से) आरंभ हो जाती है और यह तभी समाप्त होता है, जब वह ग्राहक फर्म को छोड़ देता है। वित्तीय सेवाओं में यह ग्राहक के साथ जीवन भर तथा उनके बाद उनकी अगली पीढ़ी के साथ चलनेवाला बेहद लंबा संबंध बन सकता है। वे यह भी जानते थे कि सबसे बेहतर उपभोक्ता अनुभव एकीकृत होता है, अर्थात् जहाँ संस्थान के सभी आंतरिक कार्यशील भाग इस तरह संयोजित हों कि उपभोक्ताओं को वे दिखाई ही न दें।

हेडली व उनकी टीम ने उपभोक्ता व्यवहार के सभी घटकों की योजनाबद्ध ढंग से पड़ताल की और उस संवर्धन की खोज करने लगे, जिससे वे अपनी श्रेणी में सर्वश्रेष्ठ हो सकें। उन्हें पता था कि यदि वे इसे लॉन्ग ऐंड शॉर्ट के सुदृढ सांस्कृतिक डी.एन.ए. का हिस्सा बना सके तो हमारे सहयोगियों को ग्राहकों के हित में किया गए इस कार्य से

गर्व की अनुभूति होगी। वे यह भी जान गए कि बेहतरीन ग्राहक अनुभव, ग्राहकों की सीधे सेवा देनेवाले सहयोगियों की संतुष्टि सहयोगी अनुभव पर निर्भर है। उनके दृष्टिकोण का उपभोक्ता संतुष्टि पर बहुत बड़ा प्रभाव पड़ता है। इसके बदले संतुष्ट ग्राहकों के साथ विकसित हुए लंबे समय तक जारी रहनेवाले रिश्तों से सहयोगियों को ऊर्जा प्राप्त होती है।

हेडली इस संस्थान में नई थीं, इसलिए उन्हें इन उपभोक्ताओं के अनुभवों, आस—पास की दुनिया के परिवर्तनों के चलते उनकी नई उभरती जरूरतों, उनके ग्राहकों व सहयोगियों के लिए सहायक सिद्ध होनेवाले संभावित सुधार तथा जहाँ से लॉन्ग ऐंड शॉर्ट नए अवसरों के निर्माण में सफल होने के लिए बढ़त मिलने से जुड़े गहन, परंतु शीघ्र शिक्षण की आवश्यकता थी। उन्होंने देश के हर हिस्से की यात्रा की और ग्राहकों व प्रथम पंक्ति के सहयोगियों से मिलकर उनसे सीधे विवरण प्राप्त किया। दौरे की शुरुआत में कस्टमर के फोन का उत्तर देनेवाले साइट प्रमुख ने उन्हें एक विशेष उपहार दिया, ऐसा आईपॉड, जिसमें ग्राहकों से बीस घंटे की टेलीफोन बातचीत रिकॉर्ड थी। उन्होंने उसकी प्रत्येक मिनट की बातचीत सुनी (उनकी यह आदत आज तक बनी हुई है, वे प्रति माह बीस घंटे की टेलीफोन बातचीत सुना करती हैं), जिससे वे यह जान सकें कि ग्राहकों के अनुभव कैसे रहे तथा वे किस तरह उनमें और सुधार कर सकती हैं। हर बातचीत में उनका जोर लोगों से उनके विचार जानने पर रहता है। वे कहती हैं, ''गति बहुत मायने रखती है और इस गति को तेज रखने का एक भाग तुरंत सच्चा फीडबैक मिलना भी है। विनम्रता लोगों की स्वाभाविक प्रवृत्ति है, लेकिन उनकी बातों के पीछे का सच जानने में समय खराब करने की जगह हम उनसे स्पष्ट बात जानने का प्रयास करते हैं। हम उनका स्पष्ट मत जानना चाहते थे, फिर चाहे वे हमारे कितना ही खिलाफ क्यों न हो।''

टीम के साझा सरोकारवाले मुद्दों को निपटाने के लिए हेडली मुख्य व क्षेत्रीय ऑफिस के बीच की आपसी समझ के किसी भी फासले को पाटना चाहती थीं। उन्होंने संबंधित क्षेत्र के कर्मचारियों के लिए सामूहिक सम्मेलन आयोजित किया, जहाँ उन्होंने मुख्य ऑफिस में दो दिनों तक अपनी समस्याएँ रखीं और टॉप टीम केवल उनकी बात सुनती रही। उन्होंने तय कार्यक्रम से बाहर जा सीधे प्रश्न पूछकर स्पष्टवादिता को प्रोत्साहित किया। उनका कहना था, ''सीधा प्रश्न पूछने पर यह बताना बहुत सरल होता है कि व्यक्ति ईमानदारी से उत्तर दे रहा है या बात बना रहा है।'' जैसे एक बार, जब हेडली को एक फील्ड मैनेजर कुछ सकुचाता सा लगा तो उन्होंने उससे इसका कारण पूछा। उसने चारों ओर देखा, मानो ईमानदार उत्तर देने पर विचार कर रहा हो और फिर उसने सोचा, 'मैं यहाँ वाकई बदलाव लाना चाहता हूँ, इसलिए मुझे यह जोखिम लेना होगा।' उसने ब्रांच ऑफिस द्वारा क्षेत्रीय साइट में हस्तक्षेप से जुड़ी अपनी समस्या बताई और क्योंकि यह पूर्णत: संस्थागत मामला था, इसलिए वरिष्ठ टीम ने तुरंत इस पर ध्यान दिया। प्रत्येक सम्मेलन के बाद वरिष्ठ टीम सम्मेलन में भाग लेनेवालों की सभी समस्याओं पर विचार करती तथा उन्हें सुलझाने की प्राथमिकता संबंधी निर्णय लेती।

लॉन्ग ऐंड शॉर्ट की दृष्टि व्यापक बनाने के लिए हेडली ने ब्रांच, क्षेत्रीय साइट्स तथा मुख्यालय से लोगों को अमेरिका के डिजनीलैंड व रिट्स कार्लटन जैसे स्थानों पर भेजा, जो अपने वर्ल्ड—क्लास उपभोक्ता अनुभव के लिए जाने जाते थे। इसके अलावा उन्होंने उन्हें यूरोप व एशिया की भिन्न प्रकार की कंपनियों में भी भेजा, साथ ही वरिष्ठ व फील्ड टीम के बीच सूचनाओं को प्रवाहित रखने के लिए वे ब्रांच ऑफिस के लोगों को एक बार में छह महीने के अस्थायी कार्य हेतु मुख्यालय बुलाया करतीं। प्रथम पंक्ति के कर्मचारियों से स्पष्ट फीडबैक लेने के लिए एक आंतरिक सोशल नेटवर्किंग वेबसाइट का निर्माण किया गया। 'वॉयस ऑफ दि कस्टमर एंबेसडर्स' नामक प्रोग्राम निर्मित किया, जिसमें देश भर के लोगों द्वारा समस्यापूर्ण क्षेत्रों पर भेजे गए फीडबैक पर विचार कर उनका

समाधान किया जाता।

वर्ष 2009 की ग्रीष्म तक टीम द्वारा स्थापित कुल पैंतालीस कार्य प्रभागों में से प्रत्येक का संबंध उपभोक्ता या सहयोगी अनुभव के किसी विशिष्ट पहलू से था। इन प्रभागों में से कुछ का संबंध नए अवसरों व प्रस्तावों से था। वहीं कुछ उपभोक्ता व सहयोगी अनुभवों हेतु सुचारु परिणाम पाने में आनेवाली बाधाओं को दूर करने से संबंधित थीं। इनमें वे बहु—संस्थागत केंद्र भी शामिल थे, जिनमें संपूर्ण आद्योपांत रिव्यू होना आवश्यक था।

संस्थान की पारस्परिक निर्भरता के कारण संभावित परिवर्तनों की गहराई व गतिवर्धन की आवश्यकता को देखते हुए, इन कार्य—प्रभागों का प्रबंधन पारंपरिक प्रक्रिया से भिन्न तरीके से करना था। हेडली ने बताया, ''अपने ज्ञात अवसरों की ओर बढ़ते समय हमारा कदम सही है या नहीं, इसकी हमें नियमित जानकारी की आवश्यकता थी। इस तरह हम अपना कार्य जारी रखते हुए यह सुधार कर सकते थे। जो कुछ भी हो रहा था, हमें उसकी सच्ची कहानी जाननी थी, जिससे हम आगे बढ़ने के लिए जरूरी कदम उठा सकें। हमें मध्य—क्रम सा सुचारु रखने के लिए बारंबार मिलना होगा और प्राप्त जानकारी का उपयोग निर्णय लेने में करना होगा। इस संरचना के आधार पर बने तालमेल, निश्चितता व अनुशासन द्वारा निरंतर जारी संप्रेषण, आपसी समझ व कार्य करने की गति में बड़ा अंतर आ सकता है। इसके अलावा सांस्कृतिक रूप से भी वरिष्ठ प्रबंधन को अपनी परिवर्तन के प्रति प्रतिबद्धता व विवरणों पर ध्यान केंद्रित होने का प्रदर्शन करना भी परम आवश्यक है।''

हेडली ने सीधे उन्हें रिपोर्ट करनेवालों के साथ प्रति शुक्रवार दोपहर साप्ताहिक सं.अ.स. (हालाँकि उन्होंने इस शब्द का उपयोग नहीं किया) की शुरुआत की। इन सत्रों में ये समूह संसाधनों व लोगों के बीच तालमेल व निर्णय, परिचालन प्राथमिकताओं में बदलाव तथा प्रगति तथा बाधाओं की पूरी तसवीर विकसित करते। इस साप्ताहिक निरंतरता के चलते टीम के प्रत्येक सदस्य के मन में शीघ्रता की भावना घर कर गई। उन्होंने इस सत्र का दिन व समय बहुत सोच—समझकर चुना था। ''मैंने उनसे कह दिया था कि हमें जितनी आवश्यकता होगी, मैं उतनी देर बैठूँगी। दो घंटा हो, पाँच घंटा हो या चाहे सारी रात ही क्यों न लग जाए। हालाँकि मुझे अच्छी तरह से पता था कि लोग अपना सप्ताहांत शुरू करने को आतुर होते थे।''

''मैं अकसर ऐसे समय पर मीटिंग करना चाहती थी, जिससे वे हर बार पावर—प्वॉइंट का उपयोग न करें, बल्कि उनकी जगह वास्तविक विचारों को प्रस्तुत करें। संयुक्त अभ्यास सत्र के समय को सीमित रखने से हम अधिक निर्णयात्मक व तेज गति से कार्य करने लगे।

इस सत्र के अभ्यस्त हो जाने के बाद लोग सीधी मूल बात पर आते और फौरन ही उससे संबंधित जरूरी काररवाई तक पहुँच जाते। वे समझ गए कि उन्हें इस मीटिंग के लिए पूर्व—तैयारी, पावर—प्वॉइंट स्लाइड्स बनाने व रिहर्सल में लगनेवाले समय को प्रोजेक्ट के पूरा करने में लगाना है।

वर्ष 2010 में जब बदलाव स्थायी हो गए व प्रगति दिखने लगी, तब हेडली व उनकी टीम ने अपना ध्यान अन्य अवसरों पर केंद्रित किया। बाजार में प्रौद्योगिकी का उत्पाद तथा उपभोक्ता अनुभव में आमूलचूल परिवर्तन पर अथाह प्रभाव पड़ रहा था। उस वर्ष पहला आईपैड रिलीज हुआ तथा अमेजन, नेटफ्लिक्स, गूगल और फेसबुक अपने ग्राहकों के साथ बिल्कुल नए ढंग से संपर्क कर रही थीं। लॉन्ग ऐंड शॉर्ट की प्रौद्योगिकी समेत सभी चीजों में नवोन्मेष का सिरमौर होने की मजबूत विरासत थी, तो वे इस डिजिटल क्षमता, विशाल डाटा व विश्लेषणात्मकता जैसी चीजों की शक्ति का दोहन कर उपभोक्ता अनुभव को बिल्कुल नया स्तर प्रदान क्यों नहीं करते?

इसके बाद हेडली ने डाटा विश्लेषक, सूचना प्रौद्योगिकी आर्किटेक्चर, ऐल्गोरिद्म तथा विभाजन के विज्ञान के क्षेत्रों से विशेषज्ञों की भरती आरंभ कर दी। वरिष्ठ टीम ने इन विशेषज्ञों के साथ मिलकर उपभोक्ताओं को बड़े

पैमाने पर प्रभावित करने की संभावनावाले प्रौद्योगिकी आधारित दस कार्यों की पहचान की। इनमें बाजार के पुनर्विभाजन में विशाल डाटा का उपयोग, लॉन्ग ऐंड शॉर्ट की वेब उपस्थिति में इजाफा, अधिक व्यक्तिगत उपभोक्ता अनुभव के लिए डाटा व विश्लेषण का लाभ लेना, विभिन्न मोबाइल एप्लीकेशंस का निर्माण तथा कंपनी के टेलीफोन संपर्क केंद्र को उन्नत बनाना शामिल था। इनमें से प्रत्येक परियोजना का अपना व्यापारिक स्वरूप था, उसकी अपनी जरूरतें थीं, उसका अपना तय समय था तथा उसमें निर्णय लेने की जिम्मेदारी व कार्य की पूर्ति के लिए उत्तरदायी लोग भी अपने ही थे।

लेकिन इन परियोजनाओं पर काम करनेवाले दूसरों की संभावित परियोजनाओं को समझ लेने के बाद अकसर स्वयं तक सीमित हो जाते थे। इस कार्य में जुटे लोगों को वे मार्ग खोजने थे, जिससे वे दूसरों से जुड़ सकें। हेडली द्वारा वर्ष 2009 में स्थापित संयुक्त अभ्यास मीटिंग विस्तृत होकर टीम को यह जानने में सहायता देती है कि इन परियोजनाओं के बीच कैसे संबंध जोड़ा जाए तथा किस तरह प्रत्येक केंद्र के कार्य का उपयोग अन्य सभी द्वारा उपभोक्ता अनुभव में परिवर्तन लाने में किया जा सके। ''इस रणनीति के टुकड़ों को एकीकृत करना, समझना व सहमत होना था, साथ ही हमें इसका परिचालन परीक्षण भी करना था। इसलिए हम चाहते थे कि मुख्य विपणन अधिकारी, मुख्य डिजिटल अधिकारी, वितरण प्रमुख, सी.एफ.ओ. तथा ऐसे ही अन्य अधिकारी साथ बैठकर बातचीत करें, जिससे सभी पहलुओं पर भलीभाँति ध्यान दिया जा सके।'' सं.अ.स. के माध्यम से टीम ने ऐसी एकीकृत प्रणाली डिजाइन की, जिसमें अति उन्नत प्रौद्योगिकी तथा ऐल्गोरिद्म के उपयोग से ग्राहकों से साथ ठीक तरह से चर्चा—परिचर्चा हो सकेगी तथा ग्राहक को बेहद बेहतरीन अनुभव प्राप्त होगा।

ऐसे सत्र निरंतर जारी रहे। हर सप्ताह मिलने से टीम लगातार हो रहे परिवर्तनों वाले फीडबैक का तुरंत व अधिक स्थिर ढंग से उपयोग कर सकी। इस तरह उन्होंने अपने संस्थान की दक्षता व बढ़त में वृद्धि की। इन सं.अ.स. के बारे में हेडली का कहना है, ''इसी के कारण हमारा प्रबंधन तंत्र बचा व बना रहा। हम जो भी कार्य कर रहे होते, समूह में उसी के मुताबिक परिवर्तन कर लेते, लेकिन तुरंत मिल रहे फीडबैक के आधार पर परिवर्तन के लिए हमें ऐसा प्रत्येक स्तर पर करना था और इसके साथ ही परिवर्तनों पर नजर रखते हुए उन्हें सुदृढ भी बनाए रखना था।''

उत्तरजीविता हेतु फोर्ड का संचालन

बोईंग में लंबा कॅरियर बिताने के बाद वर्ष 2006 में फोर्ड से जुड़ते ही एलन मुलाले को इस अनंत अनिश्चितता का सामना करना पड़ा कि क्या फोर्ड बची रह सकेगी। फोर्ड की बाजार हिस्सेदारी लगातार सिकुड़ती जा रही थी। जापानी प्रतिस्पर्धी आगे बढ़ते हुए अमेरिकी बाजारों से मोटी कमाई कर रहे थे। वहीं फोर्ड की आमदनी में लगातार कमी हो रही थी। जी.एम. और चिस्लर के दिवालिया होने की खबर से इस वास्तविकता का दबाव और अधिक बढ़ गया। इसके बाद वे न केवल हर तरह के कर्ज से मुक्त हो जाएँगे, बल्कि वे और आक्रामक ढंग से कीमतें तय कर सकेंगे, जबकि इस दौरान फोर्ड का विशालकाय कर्ज उसकी बैलेंस शीट पर ज्यों—का—त्यों बना रहेगा। सी.ई.ओ. व कार्यकारी अध्यक्ष बिल फोर्ड ने बोर्ड से कहा कि कंपनी को नए सी.ई.ओ. की आवश्यकता है और यदि आवश्यकता हुई तो वे इस्तीफा देने को भी तैयार हैं। यदि कंपनी दिवालिया घोषित हो गई तो उस पर से उनके परिवार का नियंत्रण समाप्त हो जाएगा।

पहले ही सप्ताह में मुलाले ने प्रत्येक गुरुवार को होनेवाले साप्ताहिक संयुक्त अभ्यास सत्र की घोषणा कर दी। उन्होंने इसे बिजनेस प्लान रिव्यू (बी.पी.आर.) नाम दिया। सभी वरिष्ठ अधिकारियों के लिए इसमें उपस्थिति अनिवार्य थी। ये ऐसे लोगों को लिए बहुत बड़ा झटका था, जो पूरी तरह से भिन्न तरीके से स्वायत्तता—पूर्वक कार्य करते रहे थे। वे प्रत्येक माह पाँच दिन चलनेवाली निरंतर सभा अर्थात् 'मीटिंग्स वीक' के अभ्यस्त थे।[11] हमेशा से

अप्रभावी रहनेवाली इन बैठकों में स्पष्टवादिता व दायित्व का अभाव था। तत्पश्चात् प्रत्येक गुरुवार बिना चूक बी.पी.आर. होने लगीं। इनका उपयोग कर मुलाले ने अपनी टॉप टीम को बतौर परिवर्तन एजेंट तैयार कर दिया। उनको स्पष्ट नियमावली बताई—कंपनी के संभावित लक्ष्य की ओर बढ़त की प्रगति संबंधी रिपोर्ट संक्षिप्त तथा ईमानदारी व तथ्यों पर आधारित होनी चाहिए, न कि किसी व्यक्ति की राजनीति या व्यक्तित्व को चमकाने के लिए। मुलाले कहते हैं, ''इस प्रबंधन प्रणाली की प्राथमिक आवश्यकता साथ—कार्य करने के सुस्पष्ट सिद्धांत, अभ्यास तथा उम्मीद के अनुसार व्यवहार करना थे।'' इसमें उपस्थिति अनिवार्य थी। उस टीम के एक सदस्य ने मुझे बताया कि अमेरिका से बाहर काम करनेवाले एक अधिकारी ने मुलाले से पूछा कि क्या उसे भी उपस्थित रहना होगा। मुलाले ने कहा कि उसके पास विकल्प है, वह चाहे तो शामिल हो और या फिर...। उन्हें अपना वाक्य पूरा करने की आवश्यकता नहीं पड़ी।

मुलाले ने इन बी.पी.आर. के माध्यम से अपनी टीम की अवधारणात्मक तीक्ष्णता को धारदार बना दिया। ''उस समय हम वैश्विक व्यापार वातावरण पर चर्चा करते थे, जिनमें अर्थव्यवस्था, ऊर्जा तथा प्रौद्योगिकी सेक्टर, वैश्विक श्रम, सरकार से संबंध, भूराजनीतिक ट्रेंड्स, अपने प्रतिस्पर्धियों के कार्य तथा हमारे ग्राहक क्या कर रहे हैं जैसी बातें शामिल रहतीं।'' उन्होंने मैकिंस्की द्वारा लिये गए एक साक्षात्कार के बारे में बताया, ''हाँ, उस दौरान बाहर रहना हमारे काम का हिस्सा था, हम दुनिया भर में घूमते थे। बी.पी.आर. की प्रक्रिया इसकी नींव बनी। यह एक बेहद शानदार वैश्विक खिड़की साबित हुई। वहाँ जो कुछ भी चल रहा था, उससे पूरी टीम वाकिफ थी। तत्पश्चात् हमने एक और कदम बढ़ाया और इन ट्रेंड्स के उभरने के पीछे के कारण पर चर्चा करने लगे। आगे देखना बहुत महत्त्वपूर्ण रहता है। हम ग्राहकों के लिए महत्त्वपूर्ण वर्तमान चीजों से आगे की बात करते। हम संसार की उन शक्तियों पर बात करते, जो भविष्य के लिए महत्त्वपूर्ण मानी जानेवाली चीजों को आकार देती हैं।''[12]

जवाबदेही में निरंतर बढ़ोतरी के लिए ये बैठकें बहुत महत्त्वपूर्ण हैं। इन कदमों द्वारा फोर्ड स्वयं को मुलाले की विस्तृत पंचवर्षीय रणनीति व योजना के नए मार्ग पर ले चला। प्रत्येक बी.पी.आर. में निरंतर कुछ समान लक्ष्यों व परिचालित लक्ष्यों का अनुशासित पुनर्विलोकन शामिल रहता। जिन्हें दीवार पर लाल, पीले, हरे रंगवाले कोडित चार्ट में परिणामों को हासिल करने के लिए जिम्मेदार टीम के सदस्य की फोटो सहित दरशाया जाता।[13] टीम के लिए यह कमरा बास्केटबॉल के कोर्ट जैसा था। सभी लोग चार्ट पर सप्ताह दर सप्ताह, पिछली मीटिंग के बाद से अब तक हुई प्रगति या उसकी कमी को देख सकते थे। मार्ग के अवरोध सबके सामने होते और मुलाले तुरंत उन पर ध्यान देते। किसी एक केंद्र में आए अंतर का प्रभाव साथ—साथ बाकी सभी केंद्रों पर दिखाई देता। एक ऐसे संसार में, जहाँ अधिकारी सूचना के प्रवाह का केवल अपने बचाव में प्रबंधन करते हैं, वहाँ जानकारी साझा करने का यह बिल्कुल नया तरीका था। इसे स्वीकार करने पर ही वे इसका महत्त्व समझ सके।

मुलाले की बैठकों में आपसी सम्मान व समस्या हल करने में सहभागिता की माँग ने टीमवर्क का महत्त्व पुन: साबित कर दिया और यह जिम्मेदारी ली कि सभी लोग टीम के सदस्य की तरह व्यवहार करें। मुलाले ने बताया, ''यहाँ एक—दूसरे की सहायता करने की जिम्मेदारी व जवाबदेही से टीम अपने लाल रंग को पीले और फिर हरे में बदलने के अलावा प्रति वर्ष आमदनी बढ़ाने व नकद प्रवाह तेज कर सकती है।''[14] जब अमेरिका में फोर्ड के अध्यक्ष मार्क फील्ड्स ने प्रारंभिक बी.पी.आर. में विदेशी वाहन ऐज के लॉञ्च में आई समस्याओं को स्वीकार करने की हिम्मत जुटाई तो मुलाले ने उनकी स्पष्टवादिता की सराहना की व धीमे से अपनी टीम की ओर मुड़कर करा, ''इस मामले में मार्क की सहायता कौन करना चाहेगा?'' इस पर बेहद संतुष्टिदायक प्रतिक्रिया आई। लोगों ने सुझाव, संसाधन व सहायता के लिए प्राथमिकता परिवर्तन करने के तरीके बताने में स्वयं पहल की।[15] मुलाले की

कंपनी से जाने के बाद भी पुराने फोर्ड की संपूर्ण टॉप टीम वैसी ही रही, सिवाय उन सदस्यों के जो रिटायर हो गए, या जो अधिक बेहतर नौकरी पर चले गए या जिन्हें निकाल दिया गया। एक बार जब मानसिकता परिवर्तित हो गई, निर्णय तेजी से होने लगे तथा सभी कार्य समन्वित हो गए, लोगों को अपनी सार्थक उपलब्धियों से महान् संतुष्टि मिली। इससे भी अधिक यह स्पष्ट हो गया कि संयुक्त अभ्यास सत्र ने कार्यकारी प्रमुखों को विस्तार देकर संपूर्ण व्यापार प्रमुख का रूप दे दिया और उन्हें पी. ऐंड एल. सेंटर के अध्यक्ष, कंट्री मैनेजर व अन्य बहुत से बड़े पदों के लिए तैयार कर दिया। इस मामले का परिणाम यह रहा कि आज मार्क फील्ड्स फोर्ड के सी.ई.ओ. हैं।

❑

किसी भी संस्थान को और अधिक दक्ष बनाने का संयुक्त अभ्यास सत्र से बेहतर और कोई तरीका नहीं है। संरचनात्मक अनिश्चितता के समय तो यह अनिवार्य साधन बन जाता है। मैंने देखा है कि अब कई कंपनियाँ सं.अ.स. को अपनाने लगी हैं। नए अध्याय में बताया जाएगा कि किस तरह क्यूरिग ग्रीन माउंटेन ने इसकी शुरुआत की।

❑

अध्याय— 13

क्यूरिग ग्रीन माउंटेन ने संयुक्त अभ्यास सत्र कैसे अपनाया

क्यूरिग ग्रीन माउंटेन मई 2014 में उस समय शीर्षक बन गई, जब कोकाकोला ने इस कॉफी रोस्टर व बीवरेज टेक्नोलॉजी कंपनी में अपनी शेयर संख्या 10 से बढ़ाकर 16 फीसदी कर दी। कोक अन्य कंपनियों में निष्क्रिय निवेश नहीं करता, इसलिए उनके इस कदम ने इनके गठबंधन को लेकर अटकलों का बाजार गरम कर दिया। विशेष रूप से डंकिन डोनेट्स व स्टारबक्स जैसे बड़े खिलाड़ियों के लिए, जो ग्रीन माउंटेन को उनकी कॉफी ब्रेवर मार्केट में पराजित करना चाहते थे। इसी बीच परदे के पीछे एक और महत्त्वपूर्ण घटना की तैयारी चल रही थी, जहाँ सी.ई.ओ. ब्रायन कैली उस तंत्र की स्थापना कर रहे थे, जो उनके संस्थान को सरलता से उस पथ पर ले जानेवाला था, जहाँ वे आक्रामक हो सकेंगे।

ग्रीन माउंटेन का जन्म 1980 के दशक के शुरुआती काल में वेरमाँट के वाटरबरी में छोटे से कॉफी रोस्टर के रूप में हुआ। वहाँ से विस्तृत होते हुए 1990 के दशक की शुरुआत में ये लोगों के सामने आए। वर्ष 2006 में सिंगल—सर्व कॉफीमेकर के निर्माता क्यूरिग को खरीदने के पश्चात् इसकी बढ़त की नींव डाली। वर्ष 2012 में जब कैली कोक की उच्च—पदवाली नौकरी छोड़ ग्रीन माउंटेन के सी.ई.ओ. बने तो पूरा पेय उद्योग दंग रह गया। उन्होंने ब्रिविंग (शराब बनानेवाली) मशीनों तथा बिव्रेज पोर्शन पैक्स में नवोन्मेष को आक्रामक ढंग से बढ़ावा दिया। उपभोक्ताओं को पसंद आनेवाली क्यूरिग की प्रणाली को और अधिक विस्तार देने के लिए इन्होंने बहुत से कॉफी व चाय के ब्रांड्स के साथ साझेदारी कर क्यूरिग मशीनों हेतु 'के—कप्स' प्रदान किए। कई वर्षों तक प्रति शेयर आमदनी व मुनाफा दो अंक प्रतिशत में बढ़ता रहा, यहाँ तक कि 2013 में यह क्रमश: 3.39 बिलियन डॉलर और 4.3 बिलियन डॉलर तक पहुँच गया। मात्र दो वर्षों में इसका बाजार पूँजीकरण 4 बिलियन डॉलर से बढ़कर 24 बिलियन डॉलर तक पहुँच गया।

जैसा कैली ने सोचा था, कंपनी की छोटी शुरुआत से मिली उपलब्धियों से कंपनी को विकास के अगले पायदान पर जाने योग्य ईंधन मिल गया, लेकिन चूँकि कैली एक रणनीति के तहत काम कर रहे थे, इसलिए उन्होंने अपना ध्यान संस्थान के प्रबंधन पर ही लगाए रखा। वे जानते थे कि अपना कार्य निष्पादित करने के लिए उन्हें अवधान व संसाधन का दिशा परिवर्तन करना होगा। आखिरकार उपभोक्ता पेय क्षेत्र में उनके अलावा और भी बहुत से खिलाड़ी थे, जिनमें से कुछ के तो अपने ब्रेवर भी थे। जनवरी 2014 में कैली ने एक ऐसी चीज की शुरुआत की, जिसे बाद में सं.अ.स. का नाम दिया गया। इसके द्वारा उन्होंने अपने व्यापार से जुड़े सभी घटकों का एकीकरण किया, जिसमें कुछ पच्चीस प्रमुख लोग शामिल थे।

उद्घाटन बैठक में उन्होंने मुझसे इसे डिजाइन करने के लिए सहायता माँगी। संक्षिप्त परिचय पाने के बाद मैंने उनसे तुरंत एक अभ्यास करवाया। मैंने सदस्यों से अगली तिमाही के लिए उनकी तीन प्राथमिकताएँ लिखने को कहा, जिसे उन्हें अगले एक, दो या तीन तक चलनेवाले योजना सत्र को ध्यान में रखकर लिखना था। वे इसे लिखने के लिए इतना कम समय दिए जाने पर चकित थे, लेकिन मेरी मंशा उनका ध्यान उन छोटे कदमों पर केंद्रित करने में सहायता देना था, जो एक बड़ी यात्रा का हिस्सा थे। उन्होंने इस कार्य में कुछ मिनट लगाए। तब मैंने उनसे उनकी प्राथमिकताओं को एक खाली कागज के निचले हिस्से में दर्ज करने के लिए कहा तथा उनमें से प्रत्येक के ऊपर इन प्राथमिकताओं से जुड़े पाँच संकटपूर्ण कार्यों को बार से निकलते धुएँ की शैली में लिखने को कहा। हम कमरे में प्रत्येक व्यक्ति के पास गए, जिससे वे उन्हें वर्णन कर सकें। यह पहली बार था, जब उन्होंने एक—दूसरे

की प्राथमिकताओं व कार्यों का विस्तारपूर्वक सुना था। इसके बाद आरंभ हुआ मनोरंजक हिस्सा। इसके बाद मैंने उन्हें मेज पर बिखरे मार्कर उठाने को कहा। इससे उन्हें आज तक उन्होंने जितनी प्रगति की थी, उसके अनुसार अपने महत्त्वपूर्ण कार्यों को लाल, पीले व हरे रंग के कोड देने थे।

हमने कागज की वे पच्चीस शीट एकत्रित कीं और उन्हें दीवार पर टेप से लगा दिया और हम उसके सामने अर्ध —गोलाकार बनाकर खड़े होकर उसे देखने लगे। मैंने पूछा, ''आपको क्या दिखाई दे रहा है?'' लोग स्पष्ट रूप से असहज दिख रहे थे, क्योंकि वहाँ हरा रंग बहुत कम व लाल रंग बहुत अधिक दिखाई दे रहा था। मैंने उन्हें सांत्वना देते हुए कहा, ''किसी भी कंपनी के लिए यह बहुत सामान्य है। देखते रहिए।'' अवलोकन करते हुए टीम के सदस्यों ने गौर किया कि लाल रंग में एक समान बात थी कि वे जिस गंभीर तकनीकी विशेषज्ञता पर निर्भर थे, वे बहुत दबाव में थीं। हमने उन लोगों के दबाव में होने के कारण पर चर्चा की। उन्हें तनावरहित करने हेतु विशेषज्ञों को नौकरी पर रखने की अनुमति व बजट जारी हो चुके थे, बावजूद इसके इन पदों पर लंबे समय से नियुक्ति नहीं की गई थी। सी.ई.ओ. ने मानव संसाधन कर्मियों की ओर देखा और इस कार्य में आ रही बाधा का कारण पूछा। पता चला कि वरिष्ठ एच.आर. प्रमुखों व कार्यकारी अधिकारियों को इंटरव्यू में शामिल होने का समय नहीं मिल रहा। इस मार्गावरोधों का समाधान सब को पता था।

अन्य समस्याओं पर भी पड़ताल की गई। दो प्रमुखों को एक जैसी समस्याएँ थीं। क्या उन्हें जोड़ देना चाहिए, क्या इनमें से कोई एक अधिक महत्त्वपूर्ण है? उसी समय दोनों कार्यों को जोड़ने का निर्णय तुरंत ले लिया गया। सप्लायर्स के पिछड़ने से एक और महत्त्वपूर्ण कार्य लाल रंग का था। एक बार फिर लोगों ने साथ मिलकर विचार किया कि इस समस्या पर जल्दी से जल्दी कैसे काबू पाया जाए। उन्हें किसी ने नहीं बताया था कि इस क्रियाविधि का उद्देश्य व्यक्ति को अपनी बाधाओं को पार पाने या लाल से पीला और फिर हरा रंग करने में सहायता देना है। यह बस अपने आप हो गया था।

इस समूह की अगले तीन माह में ऐसी छह और बैठकें हुईं। इन मीटिंग में कैली भी शामिल थे। उन्होंने नई सं.अ.स. प्रणाली की कामयाबी पर अन्य लोगों की राय माँगी। वे अपने एक मातहत से यह टिप्पणी अकसर सुनते रहते थे कि इन सत्रों से जहाँ कुछ समस्याएँ सामने आईं व उनका समाधान होने के साथ ही लगता है कि वे इसके द्वारा एक स्तर के अधिकारी वर्ग पर नियंत्रण व उन्हें लगाम लगाने में उपयोग कर रहे हैं। कैली इस टिप्पणी को लेकर परेशान थे। अप्रैल के मध्य में आयोजित बैठक में जाते समय भी उनके मन में यही विचार चल रहा था और उन्होंने एक बार फिर मुझसे इस संबंध में सलाह माँगी।

अब चिंता को दूर करने व इस तरह की बैठकों के उद्देश्य के भावी लाभ स्पष्ट करने तथा इस नींव स्थापना पर निर्माण का समय आ गया था। कैली ने अप्रैल 2014 की सं.अ.स. की शुरुआत में ही सभी को अपना कंपनी का 2020 के लिए तय किया गया विजन याद कराया। कंपनी को रणनीतिक दिशा देकर उन्होंने एक विश्वसनीय व ठोस निरूपण द्वारा एक विजन को जीवन दिया है। उन्होंने अपने बनाए तीन मिनट के वीडियो द्वारा उन्हें कंपनी की अब तक की सफलता व अधूरी प्रतिज्ञा की याद दिलाकर उत्साहित कर दिया। उन्होंने याद कराया, ''हमें इस यात्रा के दौरान एक साथ रहना होगा।'' विशेष रूप से उन्हें उन दो परियोजनाओं का क्रियान्वयन सुनिश्चित करना होगा, जिन्हें भाग्य ने उस कंपनी तथा उस इंडस्ट्री के लिए निर्मित किया है और इन दोनों ही कार्यों में उस कमरे में उपस्थित कम—से—कम आधे लोगों का साथ होना चाहिए। कैली ने कहा, ''इसके लॉञ्च का समय तय करने के बाद में कार्य में समन्वय रखते हुए बेहद तेजी से आगे बढ़ना होगा। इन सत्रों के आयोजन का यही उद्देश्य है। हमें कई बाधाओं का सामना करना होगा। वह सप्लायर्स की कमी भी हो सकती है और हमारे परीक्षणों से प्राप्त नई

जानकारियाँ भी और हम जिम्मेदारियाँ सँभाल रहे लोगों को बदलकर या उन चीजों के सामने आने पर अपने संसाधनों के संयोजन द्वारा निर्णय लेने में देरी नहीं कर सकते।''

जैसा कैली से तय हुआ था, मैं इसके बाद बातचीत में शामिल हुआ। मैंने उन्हें संयुक्त अभ्यास की संकल्पना को और अधिक स्पष्ट व पूरी तरह से समझाया तथा उन्हें बड़े लक्ष्य की ओर बढ़ने या अपने निजी लाभ के दृष्टिकोणों की तुलना हेतु प्रोत्साहित किया। मैंने सभी तक एक साथ व सुस्पष्ट जानकारी पहुँचाने तथा निर्णय व समायोजन के समय सभी लोगों का एक ही कमरे में होने का महत्त्व बताया। मैंने उन्हें याद कराया कि जनवरी में हुई बैठक में बिल्कुल यही हुआ था। मैंने कहा, ''सामंजस्य की बात करना बहुत सरल है, लेकिन जब आप प्राथमिकताओं, लक्ष्यों व संसाधनों में असामंजस्य को पहचानने के बाद उन पर कदम उठाते हैं, तभी वास्तविक सामंजस्य दिखाई देता है।''

टीम के एक सदस्य ने स्पष्ट प्रतिक्रिया देते हुए कहा, ''जनवरी में बैठकों के पहले ही दिन से मैं इनका उद्देश्य समझने का प्रयास कर रहा था, परंतु असमर्थ रहा। अब मैं यह समझ गया हूँ।'' यदि अन्य लोग अभी इसके कायल नहीं हुए हैं तो आगे होनेवाली चर्चा व उसके परिणामों के बाद अवश्य हो जाएँगे।

कैली ने एक टेंप्लेट बनाया, जिससे सप्ताह दर सप्ताह विभिन्न प्राथमिकताओं में समस्यापूर्ण बिंदुओं की पहचान सरल हो सके। टीम के सदस्यों को इसमें अपनी तीन शीर्ष प्राथमिकताओं को दर्ज करना था। कॉलम—1 में दरशाया गया कि किन दस प्राथमिकताओं को कंपनी का समर्थन प्राप्त था। कॉलम—2 में इन प्राथमिकताओं से जुड़े महत्त्वपूर्ण कार्यों का वर्णन तथा उस कार्य के लिए सीधे जिम्मेदार व्यक्ति का नाम लिखा होता था। कॉलम—3 में प्रक्रिया में कितनी प्रगति हुई है तथा कॉलम—4 नाम सहित दरशाता है कि किस व्यक्ति पर इस कार्य की वास्तविक जिम्मेदारी है, विशेष रूप से वे जो फिलहाल नियंत्रण से बहुत दूर हों। कॉलम—5 उन मुख्य बाधाओं व अवरोधों की सूचना देता है, जिन पर काबू पाना बाकी है।

कैली ने कंपनी की दो सबसे महत्त्वपूर्ण परियोजनाएँ देख रहे टीम के दो सदस्यों को यह टेंप्लेट दिया और उन्हें इसे अगली बैठक के पूर्व पूरा करने को कहा। इनमें पहले थीं तारा। उनका कार्य बेहद जटिल था, जो कुछ कठिन तकनीकी मामलों के निस्तारण पर निर्भर करता था। जब उन्होंने लोगों से इस टेंप्लेट के विषय में बात की, तो उन्होंने बहुत से प्रश्न पूछे, जिसके उन्होंने उत्तर दिए। यह बात साफ हो गई कि उन्हें अधिक इंजीनियरों व अन्य विभागों से लोगों के अधिकाधिक सहयोग की आवश्यकता होगी। कुछ लोगों के स्थानांतरण का निर्णय भी वहीं पर तुरंत ले लिया गया। किसी ने कहा कि उन्हें विशिष्ट योग्यतावाला सहायक रख लेना चाहिए, चूँकि वे सभी चाहते थे कि उनके बॉस अपना कुछ समय खाली रखें। यह चर्चा डेढ़ घंटे तक जारी रही। इस दौरान तारा यह समझ गईं कि वे जो चाहती थीं, उन्हें वह मिल गया है। देरी से बचाव के लिए धन नहीं, बल्कि लोगों की आवश्यकता थी। इस बात ने उन्हें ऊर्जा से भर दिया कि इस व्यवस्थापन के चलते वे अपनी प्रगति को जारी रख सकती हैं।

इसी तरह समूह दूसरा टेंप्लेट की ओर बढ़ा। चर्चा—परिचर्चा के दौरान एक और आवश्यकता प्रकाश में आई, लेकिन इसमें बहुत अधिक धन की आवश्यकता थी। यह बात स्पष्ट थी कि आक्रामकता संबंधी नवीनीकरण हेतु आनेवाले तीन वर्षों में बड़े पैमाने पर धन निवेशित करना होगा। यह धन हवा में से नहीं निकलना था, बल्कि इसका पुनर्निर्धारण करना होगा। सब समेकित रूप से विचार करने लगे कि यह धन कहाँ से निकल सकता है; तभी चार्ली ने उतनी रकम अपने बजट में से काट लेने को कहा, क्योंकि उनके धीमे होते व्यापार की तुलना में उन्हें आवंटित बजट बहुत अधिक था। कुल मिलाकर कंपनी के दृष्टिकोण से यह बहुत वीरतापूर्ण कार्य था। चार्ली के मुख्य निष्पादन संकेतक में सुधार किए बिना उनका पैसा लेना ठीक नहीं था और उन्हें यह परिवर्तन बहुत जल्द लाना

होगा।

बैठक समाप्त होने पर मैंने उनके सामने कुछ प्रश्न रखे। उनमें से एक था—इन सब में सबसे बेहतरीन कौन सी दो चीजें रहीं, जिन्होंने बाकी सबको पीछे छोड़ दिया? इस बात ने तारा को पुनः अपनी अनसुलझी समस्या याद दिला दी और तुरंत ही वे समझ गईं कि इसका उत्तर कंपनी के बाहर से ही मिल सकता है। समूह ने निर्णय लिया कि वैश्विक स्तर पर खोज के कार्य की जिम्मेदारी किसी व्यक्ति को सौंपा जाना आवश्यक है।

इस तरह पच्चीस लोगों ने अपना पूरा दिन इस बैठक में व्यतीत किया। क्या यह इस योग्य थी? मैंने पूछा। प्रतिउत्तर में 'हाँ' के रूप में जबरदस्त प्रक्रिया आई। चूँकि अब उनके व्यापार की तसवीर सभी के सामने थी। उन्होंने अवरोधों को पहचान लिया था और कई मामलों में उन्हें हल भी कर लिया था। अब वे जानते थे कि काम पर वापस लौटने के बाद उन्हें किस पर ध्यान बनाए रखना है तथा उसका कंपनी में चल रही अन्य प्रक्रियाओं से क्या संबंध है। संयुक्त अभ्यास सत्र एक बिल्कुल नई धारणा थी, जो अब नियमित हो गई है। यह इसलिए भी स्वागत योग्य है कि इसके द्वारा कंपनी ने अपनी एक नवीन दक्षता खोज ली है। अब यह एक ऐसा द्रुत साप्ताहिक रिव्यू बन गया है, जिसमें प्रत्येक प्रमुख अपनी मुख्य प्राथमिकताओं से जुड़ी प्रगति की रिपोर्ट देता है।

❑

संयुक्त अभ्यास सत्र संस्थान के शीर्षस्थ लोगों के प्रबंधन की एक महत्त्वपूर्ण व्यवस्था है। यहाँ कंपनी की तय कार्यकुशलता को प्राप्त करने हेतु संकीर्ण केंद्रों को तोड़ कर नए मार्ग पर अग्रसर किया जाता है, लेकिन इसकी उपयोगिता उन अन्य संस्थागत स्तरों पर सिद्ध होती है, जहाँ संयुक्त निर्णय लेने की आवश्यकता होती है। इन निर्णयों को लेना ही पर्याप्त नहीं है। परिवर्तन की गति व प्रकृति को देखते हुए निर्णय लेनेवाले कौन हों, क्या निर्णय लें व वे ऐसा कैसे करते हैं, इन सबको संयोजित करने के लिए आपको अपनी संस्थागत निर्णय प्रक्रिया का विश्लेषण करना होगा। निर्णय लेने में कोई बड़ा परिवर्तन करने के लिए संभवतः किसी नए पथ पर चलना होगा। ऐसे परिवर्तन करने में असफल रहना कठोरता का कारण बन सकता है। अगले अध्याय में बताया जाएगा कि इस निर्णय प्रक्रिया से जुड़े साधन द्वारा किस तरह अपने संस्थान को और अधिक दक्ष बनाया जा सकता है।

❑

अध्याय— 14

निर्णय लेने से जुड़े कौन, किस व कैसे : संस्था के महत्त्वपूर्ण निर्णय बिंदुओं पर केंद्रित होना

मान लीजिए आपने अपने व्यापार के लिए एक नया मार्ग खोज लिया है। इस पर आगे बढ़ने का अर्थ है कि आपको निश्चित रूप से अपने निर्णय लेने में बुनियादी परिवर्तन करना होगा। आपकी अपने संस्थान के निर्णय लेने की क्षमता का पुनर्निर्धारण करना मार्ग के बड़े घुमाव से निकाल ले जाने का महत्त्वपूर्ण भाग है। इसके द्वारा आगे बढ़ने के लिए आपको कुछ मामूली सुधार करने होंगे। संभव है इसके लिए आपको कुछ लोगों को निर्णय करने का दायित्व देना पड़े, साथ ही आपको यह भी सुनिश्चित करना होगा कि वे इस कार्य में प्राप्त होनेवाली सभी तरह की जानकारी का उपयोग करें। इसके अलावा सबसे महत्त्वपूर्ण यह कि वे गणितीय क्षमता जैसे बाहरी विशेषज्ञता के साथ अति सामंजस्यपूर्वक कार्य करें। जब तक आप निर्णय लेने में यह आवश्यक परिवर्तन नहीं लाते, तब तक आपकी संस्था का काम बंद रहेगा और आपकी महान् योजना कुम्हलाने लगेगी। इसलिए आपको इन महत्त्वपूर्ण निर्णय बिंदुओं का पहचानना ही होगा। ये संस्थान के भीतर के विशिष्ट बिंदु हैं, जहाँ सबसे अधिक महत्त्वपूर्ण निर्णय लिये जाते हों।1[16]

सबसे पहले कौन से आरंभ करें। वे कौन से महत्त्वपूर्ण निर्णय हैं, जो बिजनेस के लिए इतने महत्त्वपूर्ण होते हैं कि उनके आधार पर और भी बहुत से निर्णय लिये जाने हैं? इन्हीं से आपको उन बिंदुओं का इशारा मिलेगा। इसके बाद किस पर ध्यान दें। यह निर्णय लेने का दायित्व किस पर है तथा उनकी जवाबदेही किस पर है व इन निर्णयों को लेते समय और कौन शामिल रहा है? इन निर्णयों के पीछे की मूल शक्ति किसकी है। संभव है कि उसे निर्णय लेने का कोई अधिकार ही न हो। यहीं तक सीमित न रहें। देखें कि यह निर्णय कैसे लिये गए हैं तथा इन्हें लेने में किन घटकों को ध्यान रखा गया है। किस जानकारी का उपयोग हुआ है, कितने विकल्पों को आकार दिया गया, किस चीज पर जोर था, किन नियमों के तहत काम हुआ। तेज गति से निर्णय लेने के लिए विभिन्न प्रेक्षण स्थलों से सहयोग व उस क्षेत्र में विशेषज्ञता होना आवश्यक होता है। क्या सहभागिता वास्तव में संभव है?

निर्णय लेने से जुड़े कौन, किस व कैसे पर जमीनी स्तर पर ध्यान देना आपको उस सार तक ले जाएगा कि इन नई अनिश्चितताओं के बीच नई दिशा की ओर किस प्रक्रिया से बढ़ा जाए। इससे आप सही मार्ग पर बने रहेंगे।

निर्णय बिंदुओं की पहचान

सबसे महत्त्वपूर्ण निर्णय बिंदुओं की पहचान के लिए किसी आवश्यक दुस्साध्य कार्य से पीछे की ओर यात्रा करें। उदाहरण के लिए अन्य देशों के स्थानीय बाजारों में सफल होने का अर्थ उन बाजारों को अच्छी तरह समझना और स्थानीय प्रतिस्पर्धियों से अधिक तेजी से कारवाई करना है, जिससे आप आक्रामक हो सकें। उत्पाद मिश्रण, कीमत व ऐसी सभी चीजें कारवाई के निकट रहनी चाहिए। इसके लिए बहुत सी वैश्विक कंपनियाँ स्थानीय लाभ व हानि (पी. ऐंड एल.) मैनेजर्स को उस देश के संपूर्ण उत्पाद क्रम व कार्यों का प्रभारी बना देती हैं। बाजार में जीत पक्की करने हेतु यह निर्णय बिंदु बहुत महत्त्वपूर्ण है।

यह बिंदु कोई निजी व्यक्ति भी हो सकता है, लेकिन अकसर यह लोगों का समूह होता है, जिसमें अंतिम जिम्मेदारी किसी एक व्यक्ति पर होती है। अध्याय—12 में हमने देखा कि कैसे लॉन्ग ऐंड शॉर्ट वेल्थ मैनेजमेंट व्यापार की जीन हेडली ने सं.अ.स. द्वारा संस्थान के विभिन्न हिस्सों का एकीकरण कर ऐसा एकीकृत प्लेटफॉर्म तैयार किया, जिसके चलते वे आक्रामक हो सके। यह समूह वह निर्णय बिंदु था और इसकी अंतिम प्रभारी जीन

थीं। उनके द्वारा इसे शुरू करने के स्थान व इसमें कौन लोग शामिल रहेंगे, वे यही प्राप्त 'करना' चाहती थीं। ऐसा प्रौद्योगिकी प्लेटफार्म, जिसमें उन्नत सॉफ्टवेयर व ऐल्गोरिद्म के संयोजन से ग्राहकों को आद्योपांत सम्मोहक अनुभव मिल सके। विभिन्न आई.टी. परियोजनाओं पर काम कर रहे विशेषज्ञों को इससे इस तरह जुड़े रहना था, जिससे वे उपभोक्ताओं को गहरे से समझ सकें। इसके लिए उन्होंने बिक्री व विपणन कर्मियों को भी शामिल किया। वे एक नया बिंदु बने। उनके द्वारा प्रति सप्ताह आयोजित सं.अ.स. से प्रौद्योगिकी व विपणन तथा बिक्री के लोग इस बिंदु पर पहुँच सके। ऐसा पहले कभी नहीं हुआ था कि वे साथ काम करते हुए अपनी प्राथमिकताएँ, संसाधनों व मुख्य निष्पादन संकेतकों को निरंतर अनुकूलित करते रहे।

कंपनी प्रमुख अकसर नई चुनौतियों का सामना करने हेतु संस्थागत ढाँचे या प्रमुख लोगों में परिवर्तन करते हैं। ये कदम आवश्यक हो सकते हैं, लेकिन इन्हीं पर केंद्रित रहकर हम संभवत: सबसे महत्त्वपूर्ण कारक को नजरअंदाज कर देते हैं। इन निर्णय बिंदुओं को नवीन दृष्टि से देखने पर संस्थान के कार्यशील हिस्सों को एक साथ काम करते देखना जैसा पहले कभी नहीं हुआ। हाल ही में मैं 'बिल नवार्रो' के साथ काम कर रहा था। वे एक पोर्टेबल मीडिया उपकरण बनानेवाली कंपनी के सी.ई.ओ. हैं। उन्होंने तीन वर्ष हेतु बेहद महत्त्वाकांक्षी योजना बनाई थी, लेकिन वे अपने संस्थान के पर्याप्त गति से आगे न बढ़ने को लेकर चिंतित थे। मैंने उनसे पूछा कि कंपनी की सफलता किस बात पर निर्भर करती है। उन्होंने उत्तर दिया कि उन्हें अगले वर्ष पाँच व अगले तीन वर्षों में पाँच और नए उत्पाद लॉञ्च करने होंगे। यह एक महत्त्वाकांक्षी लक्ष्य था, विशेष रूप से प्रौद्योगिकी आधारित एक ऐसी कंपनी के लिए, जिसने पिछले तीन वर्षों में कुल तीन ही उत्पाद लॉञ्च किए थे। इस आँकड़े तक पहुँचने के लिए उन्हें निर्णय बिंदुओं पर दृढतापूर्वक सोचना होगा।

''क्या आपके पास तकनीकी कौशल मौजूद है?'' मैंने पूछा।

उन्होंने कहा, ''पर्याप्त नहीं है।'' इसके बाद उन्होंने हैल्थकेयर व सॉफ्टवेयर दोनों क्षेत्रों में प्रशिक्षण व अनुभव का मिश्रण रखनेवाले योग्य लोगों के मिलने से जुड़ी अपनी समस्या बताई। सॉफ्टवेयर क्षेत्र में यह कमी विशेष रूप से जटिल ऐल्गोरिद्म हेतु परिष्कृत कोड लिखने की क्षमता में थी। ऐसे लोग बहुत कम हैं।

''इनकी नियुक्ति के लिए आप क्या कर रहे हैं?'' मैंने प्रश्न पूछना जारी रखा।

''इस मामले में न तो हम कभी आक्रामक हुए और न ही हमें कभी सफलता मिली। इसलिए अब हम नए मानव संसाधन प्रमुख की खोज में हैं। कोई ऐसा, जो इस समस्या को दूर करने में ऊर्जा लगाए।''

मैं समझ गया कि ऐसे निर्णय लेने में देरी बिल्कुल नहीं करनी चाहिए तथा उन्हें स्वयं समय निकालकर इस कार्य को देखना चाहिए। वे स्वयं निर्णय बिंदु हैं। बावजूद इसके उत्पाद लॉञ्च हो गया, जो अपने आप में एक कहानी है। इसका महत्त्व देखकर समझ आया कि समीक्षात्मक निर्णय बिंदु वह होता है, जिसमें उपभोक्ता, प्रौद्योगिकी, नियमन, निर्माण, बिक्री व वित्त का समुचित एकीकृत सहयोगी बल शामिल हो। इन निर्णयों को लेने के जिम्मेदार व्यक्ति में एकीकरण की कुछ विशिष्ट योग्यता होना आवश्यक है, जैसे वह किसी बैंडविड्थ की भाँति कई स्रोतों से सूचनाएँ एकत्रित कर सके, उसमें विभिन्न विकल्पों को आकार देने की रचनात्मकता हो तथा निर्णायक आह्वान देने व उसके अनुसार काररवाई करने का साहस रखता हो। सूचनाओं को विकृत होने से बचाने के लिए सही लोगों को निरंतर साथ जोड़ते रहना चाहिए। निर्णायक व्यक्ति को चाहिए कि वह समूह के लोगों के बीच सूचनाओं के साझाकरण को सरल व समन्वित बनाए रखे। बिल को इन दोनों महत्त्वपूर्ण निर्णय बिंदुओं पर ध्यान देने में अर्थपूर्ण समय व ऊर्जा लगाने की जरूरत है। सबसे पहले उन्हें नए एच.आर. डायरेक्टर की नियुक्ति हेतु प्रयासरत हो जाना चाहिए। उन्हें किस योग्यता की तलाश है, यह उनसे बेहतर कोई नहीं जान सकता, साथ ही इस कार्य में उनकी

व्यक्तिगत रुचि उच्च—दक्षतावाले लोगों के आकर्षण का कारण बनेगी। दूसरी बात, उन्हें नए उत्पादों के निर्माण का निर्णय लेने वाले बिंदु की बहुधा जाँच करते रहना चाहिए। उन्हें यह देखना चाहिए कि उन बिंदु तक सूचना प्रवाह व संप्रेषण सही तरह से होता रहे, जिससे उसमें शामिल लोग सभी समन्वय से जुड़ी पूरी तसवीर से परिचित रहें। क्या वे इन समस्याओं का सही ढंग से निपटारा कर रहे हैं और क्या उन्होंने अपने निर्णयों पर काररवाई हेतु आवश्यक संसाधन जुटा लिये हैं? यदि ऐसा नहीं है, तो इन अनम्यताओं को खंडित करके उन्हें कुछ परिवर्तन करने होंगे। निर्णयों को शक्तिशाली बनाने की जिम्मेदारी बिल पर है। यदि उन्होंने इन दो निर्णायक बिंदुओं पर ध्यान केंद्रित नहीं किया, तो आनेवाले तीन वर्षों में वे उन पाँच नए उत्पादों को पेश नहीं कर पाएँगे और यदि वे ऐसा करते हैं, तो सफलता की सीढ़ी उन्हें आक्रामकता की ऊँचाई पर पहुँचा देगी।

नए पथ का मानचित्र बनाने हेतु एक बिल्कुल नवीन बिंदु की आवश्यकता पड़ सकती है। अध्याय—3 में जी.ई. के इंडस्ट्रियल इंटरनेट से जुड़ने तथा उसके जी.ई. के मजबूत विकास का स्रोत बनने की संभाव्यता का उल्लेख किया गया है। कंपनी को डिजिटल युग का प्रमुख खिलाड़ी बनाने की कवायद में उनका सामना आई.बी.एम. जैसी सॉफ्टवेयर विश्लेषण व ऐल्गोरिद्म में कुशल कंपनियों से हुआ। सी.ई.ओ. जेफ इम्मेल्ट ने देखा कि जी.ई. को औद्योगिक ग्राहकों को सेवा देने के लिए इस क्षेत्र में एक बिल्कुल नई दक्षता हासिल करने की आवश्यकता है। अंतत: यही दक्षता जी.ई. के डिजाइन, उत्पादन व सेवा क्षमता में परिवर्तन की नींव बनी। इस बड़े परिवर्तन में सफल होने के लिए उन्होंने एक नवीन निर्णय बिंदु का सृजन किया। इससे न केवल नए व्यापार का उदय हुआ बल्कि इसने जी.ई. के नए युग में परिवर्तन के लिए भी प्रभावकारी काम किया। उन्होंने इसे अपने मुख्यालय से दूर योग्यता के घर सिलिकॉन वैली में आजमाया। उन्होंने अध्यक्ष के तौर पर सिस्को की बिल रूह को नियुक्त किया और उन्हें कुछ सौ मिलियन डॉलर का फंड प्रदान किया। हालाँकि उस समय जी.ई. वित्तीय मंदी से उत्पन्न व्यापक कॉस्ट—कटिंग परियोजना के बीच था। वे इस नवीन बिंदु को कॉरपोरेट आर. ऐंड डी. के अध्यक्ष मार्क लिटिल को रिपोर्ट करने को कह सकते थे। इसकी जगह वे स्वयं रूह से सीधे व लगातार संपर्क में रहे। यह इस बिंदु को प्राप्त महत्त्व का स्पष्ट संकेत था। यह अचानक नहीं हुआ कि आज जी.ई. इंडस्ट्रियल इंटरनेट के क्षेत्र में पहले नंबर पर है। कंपनी ने तीव्र गति से यह परिवर्तन किया और इसी डिजिटल क्षमता की बदौलत उन्होंने हाल ही में फ्रेंच कंपनी एल्सटोम का अधिग्रहण किया है, जो टरबाइन व तेज गतिवाली रेल गाड़ियों जैसे भारी औद्योगिक उत्पादों का निर्माण करती है।

महत्त्वपूर्ण बिंदु प्रमुखों का चयन

यह जरूरी है कि आपके सबसे महत्त्वपूर्ण निर्णयों की जिम्मेदारी सबसे सही लोगों के हाथों में हो, लेकिन उन्हें बदलना अकसर निजी स्तर तक पहुँच जाता है। मनोवैज्ञानिक अनुबंध किसी भी सही फैसले में बाधा बन जाते हैं। मैंने बहुधा किसी निर्णय बिंदु के प्रभारी द्वारा प्रगति में बाधा बनने के अन्य लोगों को स्पष्ट दिख रहे तथ्य को दृढ निश्चय प्रमुखों द्वारा अस्वीकार किए जाते देखा है। मैंने ऐसा 'एक्मे मीडिया' में होते देखा था। उस समय यह बड़ी कॉम्प्यूनिकेशन कंपनी प्रिंट से डिजिटल होने के लिए संघर्ष कर रही थी। इसकी टॉप टीम डिजिटलीकरण से अपने बिजनेस पर पड़नेवाले प्रभाव पर चर्चा के लिए निरंतर मिल रही थी। इस दौरान वे सभी प्रिंट से यथाशीघ्र निकलने पर सहमत थे, लेकिन प्रत्येक बैठक के समय यह समूह जहाँ—का—तहाँ रह जाता। इधर वे व्यापार में परिवर्तन कर नयापन लानेवाले पहले कदम की प्रतीक्षा में थे, उधर प्रिंट का बिजनेस निरंतर गिरता जा रहा था।

कंपनी के अपने मूल व्यापार में परिवर्तन न करने के जोखिम व प्रगति में रुकावट से तंग आकर सी.ई.ओ. 'जैक' ने अवरोध का ठीक पता लगाने का निर्णय लिया। इस स्थिति पर विचार करने के बाद उन्हें पता चला कि

उन्होंने 'सारा' नाम की, जिस महिला को इस परिवर्तन की बागडोर सौंपी है, वे ही इस समस्या का कारण हैं। उनके पास बहुत से संसाधन व सभी वरिष्ठ प्रमुखों से सीधा संचार संपर्क है। इसके बावजूद वे डिजिटल योग्यतावाले लोगों की नियुक्ति नहीं कर रहीं और न ही वे इसके प्रति कोई उत्साह दिखा रही थीं। जैक चाहते थे कि सारा सफल हों, क्योंकि उनके साथ बहुत वर्षों से कार्य करते रहने से वे उनकी योग्यता का बहुत सम्मान करते थे, लेकिन जब उन्हें सारा की इस काम में दिलचस्पी न होने का एहसास हुआ तो तसवीर बिल्कुल साफ हो गई। स्पष्ट था कि सारा प्रिंट से डिजिटल की ओर जाने हेतु इसलिए प्रयासरत नहीं थीं, क्योंकि वे ऐसा नहीं चाहती थीं। उन्होंने अपना कॅरियर प्रिंट के क्षेत्र में बनाया था और वही उनका सुविधा क्षेत्र था।

इस स्थिति में क्या करना है, इससे अधिक चुनौतीपूर्ण कैसे करना है था, अपने भीतर अत्यधिक उधेड़बुन व निद्राहीन रातों के बाद जैक अपने इस मनोवैज्ञानिक अवरोध से पार पा गए। उन्होंने सारा को प्रिंट मीडिया का अध्यक्ष बनाते हुए लंबे समय के लिए अनुबंध करने का प्रयास किया। हालाँकि वे जानते थे कि जब वे प्रिंट को पूरे बिजनेस का छोटा सा टुकड़ा बना देखेंगी तो खुद ही नौकरी छोड़ जाएँगी। अंतत: उन्होंने डिजिटल मीडिया के अगुआ के तौर पर नए व्यक्ति की नियुक्ति की हिम्मत जुटा ही ली। नए व्यक्ति के इस बिंदु का प्रभारी बनने के बाद जल्द ही नए कुशलकर्मी भी शामिल होने लगे और नया बिजनेस आकार लेने लगा।

मैंने ऐसा भी देखा है कि समान परिस्थितियाँ होने पर भी जहाँ कोई व्यक्ति किसी महत्त्वपूर्ण परिवर्तन को धीमा करने का कारण बन रहा है। इसके बावजूद उसके पास कोई ऐसी शक्ति, संसाधन, अनौपचारिक नेटवर्क या अपरिहार्य कौशल होता है, जिसके कारण उसे चुनौती नहीं दी जा सकती। ऐसे ही एक मामले में एक प्रभाग प्रमुख अपनी यूनिट के चालीस महत्त्वपूर्ण लोगों में से उन्हें सीधे रिपोर्ट करनेवाले एक व्यक्ति के अनिर्णय की स्थिति से तंग था। कंपनी अध्यक्ष जानते थे कि किसकी वजह से गति धीमी हो रही है। जब मैंने उनसे पूछा कि वे उसके खिलाफ कुछ करते क्यों नहीं तो उन्होंने उत्तर दिया, ''वह सी.ई.ओ. का प्रिय है।'' क्या सी.ई.ओ. जानते हैं कि यह व्यक्ति देरी का कारण बन रहा है? अध्यक्ष ने कभी इस पर विचार भी नहीं किया होगा। उन्होंने मील के पत्थर तय किए और उसकी प्रगति पर ध्यानपूर्वक नजर रखने लगे। अब उनके पास उस व्यक्ति के खिलाफ सबूत हो गए, तब उन्होंने साहस जुटाया और उन्हें अध्यक्ष के आगे प्रस्तुत कर दिया।

व्यक्ति विशेष से जुड़ी समस्याओं से निपटने में संवेदनाओं या अनजाने संदेह के उभरने की संभावना से सामाजिक प्रणाली को तो अवरुद्ध नहीं किया जा सकता। उस व्यक्ति की परिवर्तन लाने की क्षमता को वास्तविकता के पैमाने पर मापना होगा। मेरा अनुभव रहा है कि व्यक्ति प्रयास करने पर कुछ सरल आदतों को तो बदल सकता है, लेकिन मूल व्यवहार के साथ ऐसा संभव नहीं है। आप उस व्यवहार को कुछ समय के लिए दबा सकते हैं, लेकिन स्थिति जटिल होने पर लोग पुन: अपने पुराने ट्रेंड पर ही लौट जाते हैं।

परिचालन में तेजी लाने के लिए कार्य निष्पादन समीक्षा पर ध्यान न देते हुए अपने सहज बोध का उपयोगकर निर्णय बिंदुओं का प्रभारी बनाए व्यक्ति से जुड़े, इन तीन सरल प्रश्नों के उत्तर दें—क्या उस व्यक्ति में इसके लिए उचित अभिवृत्ति, आवश्यक सामाजिक कौशल व यथोचित् विशेषज्ञता है?

क्या उस व्यक्ति में इसके लिए उचित अभिवृत्ति है? बहुत से लोग अपने बॉस द्वारा स्पष्ट दिशा दिखाने के बाद अपनी क्षमता में इजाफा कर नई प्राथमिकताओं के प्रति बेहद उत्साह से आक्रामक हो जाते हैं। फोर्ड में ऐलन मुलाले ने तैयारी किए बिना रास्ता बदल लिया। 1990 के दशक में आई.बी.एम. के लोव गेर्स्टनर ने भी ऐसा ही किया। उन्होंने अपनी दिशा परिवर्तित की, सॉफ्टवेयर व सर्विस की दृष्टि से मेनफ्रेम कंप्यूटर पर अपने निर्भरता को कम किया तथा अपनी कंपनी को असफलता की कगार से वापस लौटा लाए।

लेकिन कुछ लोग कभी नहीं बदलते। यदि कोई बहुत समय तक प्रतिरोध करता रहे तो आपको संस्थान के कठिनाई में पड़ने से पहले ही इस परिस्थिति पर काबू पा लेने का उपाय करना होगा। यहाँ मैं अध्याय 10 में पेश किए 98—2 के नियम का एक बार उल्लेख करना चाहूँगा कि कंपनी में 2 प्रतिशत लोग का बाकी 98 प्रतिशत लोगों पर भारी प्रभाव रहता है। क्या वे पर्याप्त रूप से इतने लचीले व दक्ष हो सकते हैं कि नई दिशा को स्वीकार कर सकें? अधिकांश मामलों में, केवल एक या दो व्यक्ति ही प्रभावी रहते हैं।

क्या उस व्यक्ति में आवश्यक सामाजिक कौशल है? मैं यहाँ किसी पार्टी में हुई बातचीत की बात नहीं कर रहा। इसमें सही प्रश्न पूछना, सक्रियतापूर्वक बाहरी सूचनाओं व विपरीत दृष्टिकोणों की खोज, अंपायर व कोच दोनों की भूमिका निभाना तथा लोगों को टीम के रूप में बिना 100 प्रतिशत आम सहमति के एक साथ काम करने के लिए तैयार करने का कौशल शामिल है, साथ ही उस व्यक्ति में किसी नए उद्देश्य, नई दिशा में रिश्तों का प्रबंधन करते हुए सभी को समय—आधारित लक्ष्य पर कायम रखने की क्षमता भी होनी चाहिए। उसे अपने अन्य निर्णयकर्ताओं से भी संपर्क बनाए रखना होगा और उनका व्यवहार भी अपेक्षानुरूप होना चाहिए। उदाहरण के लिए, स्पष्टवादिता सांसर्गिक होती है।

क्या उस व्यक्ति में यथोचित् विशेषज्ञता है? सच्चाई यही है कि तेजी से बदल रहे परिदृश्य में बिल्कुल नई विशेषज्ञतावाले नई तरह के निर्णयकर्ता या कम—से—कम इस विशेषज्ञतावाले अन्य लोगों को जोड़ने के लिए तैयार हों। यह कार्य उन्हें सौंपना चाहिए और उन्हें काम करने के लिए पर्याप्त शक्ति प्रदान करनी चाहिए।

सही विशेषज्ञता की सुनिश्चितता

आपको प्रभार सौंपे जानेवाले लोगों की आवश्यकता पर स्पष्ट व सुनिश्चित होना चाहिए। आज की आम रणनीति में गणितीय क्षमता के उपयोग से उपभोक्ता अनुभव में परिवर्तन करना शामिल है। ऐसा होने पर, इन बिंदुओं पर विशेषज्ञों के अलावा वे लोग मौजूद रहने चाहिए, जो पारंपरिक व नवीन ग्राहकों व बाजार प्रतिस्पर्धा को समझते हों। तब प्रश्न यह उठेगा कि किसी संस्थान में इन अपेक्षित नए कौशल के लोगों को कहाँ तैनात किया जाए, तथा वे किसे रिपोर्ट करें, जिससे उनकी विशेषज्ञता को महत्त्वपूर्ण निर्णयों में समाहित किया जा सके? यदि वे प्रौद्योगिकी पर निर्णय लेने में विशेषज्ञ हैं तो अकसर स्वाभाविक उत्तर उन्हें सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्र में रखने का होगा, जहाँ विश्लेषणात्मक टीम का प्रमुख आई.टी. प्रमुख को रिपोर्ट करेगा। बुद्धिमान होने के बावजूद आई.टी. विभाग सूक्ष्मता उन्मुख होता है। इसलिए खास निर्णय लेनेवाले बिंदुओं में महत्त्वपूर्ण गणितीय क्षमता से लैस लोगों को भी शामिल करें। वे कंपनी की रणनीति तैयार करने, आमदनी के नए स्रोत खोजने तथा उपभोक्ता संतुष्टि की वृद्धि के तरीके खोजने हेतु सी.ई.ओ. या/और अध्यक्ष के साथ सीधे काम करनेवाले लोगों में शामिल होने चाहिए। उदाहरण के लिए, ऐसे निर्णय, जिनका पूरे व्यापार पर प्रभाव पड़ता हो, उनमें ऐल्गोरिद्मक विचारों का समावेश सुनिश्चित करने के लिए नाइकी ने हाल ही में फैसला किया है कि प्रागाक्ति विश्लेषिकी प्रमुख आई.टी. प्रमुख को नहीं, बल्कि सीधे कंपनी के अध्यक्ष को रिपोर्ट करेंगे।

ऐसे ही एक अन्य उदाहरण में मेडिकल उत्पाद कंपनी के प्रमुखों ने 'गिज्मो 2020' को पेश करने के लिए रणनीति तैयार की। इस डिवाइस द्वारा डिजिटलीकृत मेडिकल तसवीरों का आदान—प्रदान किया जाना था। उन्हें एहसास हुआ, जहाँ इंजीनियरिंग टीम के पास यह डिवाइस बनाने के लिए मेडिकल व वैज्ञानिक विशेषज्ञता मौजूद है, वहीं इसके अंदर के आवश्यक सेंसर्स, डाटा विश्लेषण व ऐल्गोरिद्म की जानकारी बहुत कम लोगों को है। ये पारंपरिक उत्पाद डिजाइनर गिज्मो 2020 के साथ ऐल्गोरिद्म को वृद्धिशील परिप्रेक्ष्य के रूप में समाविष्ट करना चाहते थे, जबकि विश्लेषण में कुशल लोग इस डिवाइस की पुनर्संकल्पना करना चाहते थे। वे इस डिजाइन का केंद्र

ऐल्गोरिद्म को बनाकर उत्पाद की अन्य विशेषताओं को इसी के आस—पास रचना चाहते थे। इसके निर्माण से जुड़ी इंजीनियरिंग टीम के इस आमूलचूल परिवर्तनकारी, परंतु आवश्यक परिवर्तन को लेकर वरिष्ठ प्रबंधन बड़ी दुविधा में था, इन विरासती इंजीनियरों का कंपनी की सफलता में महत्त्वपूर्ण योगदान था। परंतु अब उनका कौशल अप्रासंगिक हो चला था। उन्हें जाने के लिए कहना एक कष्टप्रद व अरुचिकर निर्णय था। वरिष्ठ प्रबंधन को यह भी सुनिश्चित करना था, नए लोगों कि गिज्मो 2020 के निर्माण हेतु आवश्यक शक्ति प्राप्त हो। एक कंपनी को वही करना था, जो स्टीव जॉब्स ने 1997 में एप्पल में वापस लौटने पर किया था। उन्होंने ड्यूपाँट के सी.ई.ओ. व एप्पल के बोर्ड प्रमुख एडगर वूलार्ड से अधिकांश इंजीनियरों को बदलकर ऐसे नए डिजाइनर्स को लाने को कहा, जिनके पास कंपनी को आगे बढ़ाने का कौशल व शक्ति मौजूद हो। परिणाम अपनी गवाही स्वयं दे रहे हैं।

बिंदुओं की कार्यशैली पर नजर रखना

जब एक बार आप अपने सबसे महत्त्वपूर्ण निर्णय बिंदुओं व उसमें शामिल लोगों का चयन कर लें तो यह ध्यान रखें कि वे कितना व कितनी अच्छी तरह कार्य कर रहे हैं। क्या वे औपचारिक व अनौपचारिक दोनों रूप से निर्णय लेते हैं, शक्ति उस बिंदु के प्रभारी के हाथ है या कोई अन्य व्यक्ति अधिक प्रभावशाली है, सूचनाओं का उपयोग किस तरह हो रहा है, क्या वे बाहर से प्राप्त हो रही हैं और क्या उनका उपयोग रियल टाइम में हो रहा है, निर्णय लेने में किन नियमों का पालन हो रहा है? आपको इन निर्णय बिंदुओं को न केवल भलीभाँति डिजाइन करना होगा, बल्कि यह भी सुनिश्चित करना होगा कि इनकी प्राथमिकता व प्रोत्साहन भी उचित हों। उनके सही ढंग से कार्य करने तथा संयोजन की मौजूदगी की जानकारी लेने हेतु अकसर इनकी पर्याप्त रूप से छानबीन व अनुभव लेते रहें। यदि ऐसा न हो रहा हो तो उसका कारण जानें व उसे ठीक करने का प्रयास करें। संभव है कि निर्णय लेनेवाला ही संस्थागत अवरोध का कारण हो, यह किसी अन्य विभाग में आवश्यक विशेषज्ञता पानेमें अक्षमता हो, या इंजीनियरिंग विभाग के प्रमुख द्वारा इस बिंदु में शामिल बाहरी तकनीकी कौशल को छोड़ने से इनकार करना हो, या संभव है कि वह व्यक्ति मनोवैज्ञानिक अवरोध का सामना कर रहा हो, जो उसे आवश्यक बाहरी परिदृश्य में अपने नेटवर्क का विस्तार करने से रोक रहा है। आपको ऐसे लोगों के साथ गंभीर बातचीत करनी होगी। यदि आपने बीच में दखल देकर निर्णय बिंदुओं को बाहरी परिवर्तनों व कार्यों से संयोजित नहीं किया तो आप जड़ता को शक्तिशाली बना रहे हैं।

उन आवश्यक संपर्कों पर विचार कीजिए, जिनके द्वारा यह बिंदु महत्त्वपूर्ण सूचनाओं, विशेषज्ञता व अन्य निर्णयकर्ताओं के लिए स्रोत बन जाते हैं। अच्छे निर्णय के लिए निरंतर अद्यतन हो रही आंतरिक व बाहरी सूचनाओं की आवश्यकता होती है। सूचना के इस स्रोत में परिवर्तन की संभावना होती है। जहाँ आंतरिक सूचनाओं के प्रति आम पूर्वग्रह होते हैं, वहीं तेजी से बदलती बाहरी सूचनाओं को बहुत कम समय दिया जाता है, साथ ही इन सूचनाओं के स्रोत भी परिचित होते हैं। प्राय: ये कंपनी के आंतरिक विशेषज्ञ ही होते हैं, जिनका निर्णयकर्ताओं के साथ लंबा रिश्ता रहा होता है। पूरी तरह से आंतरिक जानकारी पर निर्भरता, जिसमें काररवाई की कोई गुंजाइश नहीं तथा बीते समय में क्या कामयाब रहा था, इस पर विचार करने की प्रवृत्ति के चलते आनेवाले समय के प्रति रेखीय दृष्टिकोण रहता है। सूचनाओं के स्रोत पर निर्भर रहने से रचनात्मक विकल्पों का सृजन एकरस हो सकता है। यह परिसीमन प्रगति में अवरोध बन जाता है।

ऐसे ही समय पर डिजिटलीकरण परिवर्तनकारी सिद्ध हो सकता है। इसके द्वारा सूचनाएँ रियल टाइम में प्राप्त होती हैं, जिससे निर्णय लेने हेतु भागीदारी में सहायता मिलती है। यह विशेष रूप से तब और महत्त्वपूर्ण हो जाता है, जब यह बाहरी स्रोत से जुड़ी हुई हो। नई तकनीक ने जहाँ उपभोक्ताओं के लिए नई संभावनाओं को उत्पन्न किया

है, वहीं इनसे संस्थान की प्रगति की भी नई संभावनाएँ उदित हुई हैं। उदाहरण के लिए, एक मोटर वाहन कंपनी अमेरिका में अपनी कार की बिक्री हेतु कुछ सौ भौगोलिक क्षेत्रों का ऑनलाइन डिजिटल डाटा एकत्रित करती है। तत्पश्चात् वे ऐल्गोरिद्म का उपयोगकर यह देखती है कि किसी क्षेत्र में प्रतिस्पर्धियों के मुकाबले कौन सा उत्पाद अच्छा प्रदर्शन कर रहा है और कौन सा नहीं कर रहा। इससे प्राप्त परिणाम से ही कंपनी अपने विज्ञापन व प्रचार खर्च का दिशा—निर्धारण, भावी अनुमान में साधनों का उपयोग तथा किस प्लांट में किस ब्रांड का कितना उत्पादन करना है, यह तय कर पाती है।

एक कल्पनाशील प्रमुख तेजी से कार्य न करनेवाली अन्य कंपनियों पर से छलाँग लगाकर आगे बढ़ने में डिजिटलीकरण के सामर्थ्य का उपयोग अवश्य करेगा, फिर चाहे वह जन्म से ही डिजिटल हो या न हो। उदाहरण के लिए, आप एक बड़े डाटा व ऐल्गोरिद्म का उपयोगकर ग्राहकों के खरीद पैटर्न से जुड़ी सूचनाओं को सीधे उपरोक्त उल्लेखित मोटर वाहन कंपनी के उन निर्णय बिंदुओं को भेज देते हैं, जिन्हें इनकी आवश्यकता है। इससे वे लोग उत्पाद विनिर्देश, उत्पाद मिश्रण या किस विक्रय चैनल को बल या विज्ञापन देना, जैसी जो भी आवश्यकता महसूस करते हैं, उसके अनुसार संयोजन कर सकते हैं। इस तरह के सीधे संपर्क से कार्य की गति तेज हो जाती है।

अमेजन व जिप्पोस जैसी जन्म से ही डिजिटल कंपनियों के अपनी धार तेज करने के पीछे केवल उनका उपभोक्ताओं संबंधी डाटा एकत्रित करना ही नहीं, बल्कि उस सूचना पर तेजी से काररवाई करना भी है। कुछ निर्णय तो कंप्यूटरों द्वारा स्वत: ही ले लिए जाते हैं। यदि ऐसा न भी हो तो संस्थान में किसी भी सूचना की छानबीन के कई स्तर मौजूद हैं। इस तरह ये तुरंत निर्णयकर्ताओं तक पहुँच जाती हैं, जिससे वे प्राथमिकताओं व दिशा में तत्काल परिवर्तन कर देते हैं। इस प्रकार की निर्णय तकनीक का आरंभ से ही उपयोग करने के कारण यह संस्थान इतने सुप्रवाही बन सके, जहाँ सूचनाएँ मशीन या उन्हें उनकी आवश्यकता हो, उन तक सीधे पहुँच जाती हैं। ये संभावनाएँ अपने अत्यावश्यक निर्णय बिंदुओं पर केंद्रित रहनेवाली तथा नई डिजिटल प्रौद्योगिकी में निवेश करने की इच्छुक प्रत्येक कंपनी के लिए उपलब्ध हैं।

आपको इस बात का पूरा ध्यान रखना होगा कि कहीं इस बिंदु का शक्ति परिवर्तन तो नहीं हो रहा। संस्थान के चार्ट से शक्ति के स्वामित्व व उसके उपयोग की वास्तविक कहानी ज्ञात नहीं हो पाती, क्योंकि ये मुख्य संरचना में शामिल लोगों की स्थायी तसवीर ही दरशाया करती है। यह शक्ति किसके पास है, यह जानने के लिए यह देखें कि संसाधनों पर किस व्यक्ति का प्रभाव व नियंत्रण है। जिन प्रमुखों को किसी निश्चित निर्णय से जुड़ा औपचारिक अधिकार दिया गया है, वे इसका उपयोग ऐसे व्यक्ति के सहयोग के बिना नहीं कर सकते, जो उनके लिए जरूरी संसाधनों पर नियंत्रण रखता हो। यहीं पर अकसर पहिए रुक जाते हैं और निराशा घर करने लगती है।

ऐसी ही समस्या तब भी उठ खड़ी होती है, जब किसी निर्णय बिंदु के प्रभारी व्यक्ति के पास संसाधन तो बहुत होते हैं; लेकिन वह इन संसाधनों में परिवर्तन की अनुमति नहीं प्रदान करता। यदि इस संबंध में कुछ नहीं किया जाए तो शक्ति के अत्यधिक महत्त्वपूर्ण स्थल संस्थान के सर्वोच्च स्तर पर इस तरह की जड़ता और अधिक घातक होती है। मैंने कई बेहतरीन योजनाओं को इसी तरह किसी उच्च—पदासीन व्यक्ति द्वारा निरुपयोगी होते देखा है। ऐसे लोग अपने ऊर्जावान अधीनस्थों की विशेषज्ञता की कहीं और आवश्यकता होने के बावजूद उन्हें कहीं और ध्यान केंद्रित नहीं करने देते। अपने इंजीनियरों को किसी महत्त्वपूर्ण खोज परियोजना पर भेजने से इनकार करनेवाला इंजीनियरिंग मैनेजर जड़ता का कारण होता है। इससे संस्थान की अनिश्चितता का सामना करने की क्षमता प्रभावित होती है। निर्णय बिंदुओं में जड़ता लानेवाली ऐसी हर तरह की विलंबकारी चाल के प्रति सावधान रहें। इनमें बैठक के लिए उपलब्ध न होना, निर्णयों को टालना, निरंतर सूचनाएँ माँगते रहना तथा बेहद खर्चीला बाहरी अध्ययन

करना व इसमें लंबा समय लगाना तथा इनमें सबसे कपटपूर्ण, किसी अयोग्य व्यक्ति को काम सौंप देने जैसी आम चाल शामिल रहती हैं।

'माइक विटेल' के उपभोक्ता उत्पादों की पैकेजिंग सामग्री की प्रमुख उत्पादक 'रैप्स ऐंड कैप्स कंपनी' के नवोन्मेष प्रमुख का बहुत बड़े बजट पर नियंत्रण था। जब सी.ई.ओ. ने एक ऊर्जावान युवा प्रमुख व टीम को ऐसे दो बाजारों के लिए नए उत्पाद निर्माण करने को कहा, जिनमें वे शामिल होने का प्रयास कर रहे थे, तब उन्होंने इस तथ्य पर स्पष्टतया कोई ध्यान नहीं दिया। टीम ने बहुत दिमाग व मेहनत लगाई और बहुत सारे विचार पेश किए, लेकिन वितेल ने इनमें से किसी के लिए धन नहीं दिया। इसकी जगह उन्होंने संसाधनों को कंपनी के वर्तमान बाजार में उत्पाद विस्तार में लगा दिया। इससे भी खराब बात यह कि इन परियोजनाओं में इतनी अधिक पूँजी लगी, जिसने उस नकद को सोख लिया, जो नई परियोजनाओं को मिलना चाहिए था। टीम की निराशा का पारावार नहीं रहा। तत्पश्चात् वरिष्ठ प्रबंधन कई माह तक आश्चर्यचकित रहे कि बढ़त के आँकड़े सही दिशा में क्यों नहीं जा रहे। जब अंततः सी.ई.ओ. को समस्या की जड़ ज्ञात हुई, तो उन्होंने नवोन्मेष प्रमुख के पद पर ऐसे व्यक्ति की नियुक्ति की, जिसने न केवल कंपनी के नवोन्मेष व्यय को नियंत्रित किया, वहीं इसके वितरण हेतु नया मानदंड अपनाया। इसके बाद ही रैप्स ऐंड कैप्स की गाड़ी वापस पटरी पर लौट सकी।

व्यावहारिक दृष्टि से देखें तो प्रत्येक संस्थान के निर्णय बिंदु एक—दूसरे पर निर्भर होते हैं। इनमें से कुछ संस्थान के बाहर के पारिस्थितिकी तंत्र से हो सकते हैं। (मेरे द्वारा उपयोग किए गए 'निर्णय बिंदु' संबोधन के चलते इस तथ्य को नजरअंदाज न करें, दरअसल ये वास्तविक मनुष्य हैं, जो एक—दूसरे से चर्चा—परिचर्चा कर निर्णय लेते हैं) बड़ी वैश्विक कंपनियों के जटिल जाल में सैकड़ों अन्योन्याश्रित बिंदु होते हैं। उदाहरण के लिए, एक अमेरिकी मल्टीनेशनल कंपनी में पूरे ब्राजील के लिए एक पी. ऐंड एल. (लाभ व हानि) मैनेजर होता है। उस देश में उत्पाद मिश्रण, लोगों के चयन तथा संसाधन आवंटन का प्रभारी वही होता है, लेकिन उसे पूरे कॉरपोरेशन की उत्पाद शृंखला संबंधी निर्णय लेनेवाले मुख्यालय में बैठे प्रमुखों से संयोजन बनाए रखना होता है। गलत ढंग के एक या दो शक्तिवान व्यक्ति भी निर्णय बिंदुओं के इस संपूर्ण जाल को गंभीर क्षति पहुँचा सकते हैं, जिससे न केवल प्रगति दुष्कर हो जाएगी, बल्कि कंपनी पर्याप्त तेजी से काररवाई में भी अक्षम हो जाएगी।

निर्णय बिंदु कभी भी विकृत या अप्रचलित हो सकते हैं, इसलिए ऐसे मामलों को शीघ्रतापूर्वक निपटाने के लिए तैयार रहें। लोगों की क्रिया—प्रतिक्रिया से नई चीजें जान सकेंगे और अपने संस्थान को उन्हीं के मुताबिक अनुकूलित कर सकते हैं। अवरोधों को समाप्त करने या निर्णय बिंदुओं के पुनर्निर्धारण में आपको कब दखल देना है, इसके प्रति सचेत रहें। लॉन्ग ऐंड शॉर्ट की जीन हेडली अपने संयुक्त अभ्यास सत्र की रचना तभी कर सकीं, जब वे संस्थान की सफलता के लिए आवश्यक निर्णयों का महत्त्व व उन्हें भिन्न तरीके से करने का मार्ग समझ सकीं। तत्पश्चात् उन्होंने उस बिंदु के संघटन को उस समय नया आकार दिया, जब कंपनी को तकनीक—आधारित ऐसे निर्णय लेने थे, जिनका प्रभाव दस भिन्न परियोजनाओं के केंद्रों पर होनेवाला था।

क्लीवलैंड क्लीनिक के डॉ. टोबी कॉस्ग्रोव को निर्णय बिंदुओं का पुनर्निर्धारण करते समय ही उनके अपने आशानुरूप कार्य न करने का कारण ज्ञात हुआ। इसके चलते उन्हें अपने नेतृत्व मानदंड में परिवर्तन करना पड़ा। उन्होंने वर्ष 2004 में संचालन अपने हाथ में आते ही यह परिवर्तन कर दिया। वे चाहते थे कि अपने अवधान को औषधि विभाग की जगह हृदय व न्यूरोलॉजी जैसी रोगियों की समस्याओं से जुड़े क्षेत्रों की ओर परिवर्तित करें। वे चाहते थे कि इन रोगों से जुड़े स्वास्थ्यकर्मी समान संस्थागत यूनिट का हिस्सा बनें। उदाहरण के लिए मनोवैज्ञानिक, न्यूरोलॉजिस्ट व न्यूरोसर्जंस एक ही स्थान पर जुटकर साथ काम करें। वे कहते हैं, ''हमें महसूस हुआ कि अब

केवल एक व्यक्ति द्वारा दवा देनेवाला जमाना चला गया, जहाँ डॉक्टर चिकित्सा देने हेतु काला बैग लेकर घर आ जाते थे। अब यह एक टीम का कार्य है, जिसमें बहुत से लोग शामिल रहते हैं। मुझे याद आता है कि जब मैं बतौर रेजिडेंट शिक्षा ले रहा था, तब त्वचा के नीचे देखने हेतु कोई सहायता मौजूद नहीं थी। आज जब हैल्थकेयर से जुड़ा कुल ज्ञान हर दो वर्ष में दोगुना हो रहा है, वहाँ कोई अकेला व्यक्ति इस सारी सूचना से परिचित नहीं हो सकता, इसलिए अब यह समूह कार्य हो गया है।''

कॉस्ग्रोव तत्त्वत: ऐसे नए निर्णय बिंदुओं का निर्माण कर रहे हैं, जिसमें सूचनाएँ साझा हो सकें और रोगी के लिए संयुक्त रूप से सबसे बेहतर निर्णय लिया जाए। अब उन्हें यह निर्णय लेना था कि इन बिंदुओं का नेतृत्व किसे सौंपा जाए। पहले राउंड के बारे में उन्होंने बताया, ''मुझसे कुछ गलतियाँ हुईं। जब मैंने ऐसा करने की घोषणा की तो किसी ने भी इसे भयावह विचार नहीं बताया, बल्कि सभी इसे लेकर बहुत उत्साहित थे। वे ये नहीं जानते थे कि उन्हें किसे रिपोर्ट करना होगा, उनका ऑफिस कहाँ बनेगा और ऐसी ही अन्य बातें, जबकि मेरे विचार से इंस्टीट्यूट नाम की यह नई यूनिट बहुत महत्त्वपूर्ण है, जहाँ हमें नेतृत्व की भूमिका हेतु राष्ट्रीय स्टार मिल सकते थे।''

''मैंने शुरुआत न्यूरोलॉजिक इंस्टीट्यूट से की। मुझे वेस्ट कोस्ट में एक भारी—भरकम जीवन—वृत्तवाले सज्जन मिल भी गए, जिनके नाम न केवल बहुत सी पुस्तकें थीं, बल्कि उन्हें नेशनल इंस्टीट्यूट ऑफ हैल्थ का बहुत सा अनुदान भी मिलता था, लेकिन बात बन नहीं सकी। मुझे ज्ञात हुआ कि इन पदों के लिए हमें कुछ अलग क्षमतावाला नेतृत्व चाहिए। ऐसे लोग, जो सहयोग करने में अच्छे हों तथा हमारी संस्कृति से भी परिचित हों, फिर चाहे उनका शैक्षिक रिकॉर्ड बहुत व्यापक न भी हो। हमारे लिए नेतृत्व हेतु लोगों को चुनने में यह परिवर्तन बहुत बड़ा था।''

❑

आप किसी भी संस्थान को भलीभाँति तब तक आगे नहीं बढ़ा सकते, जब तक कि उसके निर्णय लेने में आवश्यक परिवर्तन नहीं ले आते। वित्तीय संसाधनों के परिवर्तन पर भी यही बात लागू होती है। यही अगले अध्याय का विषय है।

❑

अध्याय— 15

द्विमार्गीय प्रगति

आपके पास आक्रामक होने के लिए बहुत रचनात्मक व विचारपूर्वक बनाई गई योजना हो सकती है, लेकिन फिर भी आपको कुछ समय के लिए अपने वर्तमान व्यापार को जारी रखना पड़ेगा। आप इसे केवल इसलिए नहीं छोड़ सकते कि आप इसकी जगह कोई नया काम शुरू करने का प्रयास कर रहे हैं। अपने भविष्य के निर्माण हेतु धन प्राप्त करने का आपके पास मात्र यही तरीका है, लेकिन उसी समय उन्हें आपको निर्णय लेने, नए विशेषज्ञों को जोड़ने तथा इस पहल को लोगों की प्राथमिकता में परिवर्तित करना होगा। इस दोहरे मार्ग ने बेहद तनाव पैदा कर दिया, विशेष रूप से कंपनी के उच्च पद पर बैठे अधिकारियों पर इसका बहुत बुरा असर पड़ा। काम को टालने, संसाधनों को छिपाए रखने तथा आपके लिए आवश्यक परिवर्तनों को बिगाड़नेवालों को अपनी शक्ति खोने का एहसास होने लगा और उनके मन में इस नई चीज के जल्द खत्म होने की कामना जन्म लेने लगी। संभव है उनकी इन प्रतिक्रियाओं से आप में भी अपने नेतृत्व के प्रति आत्म—संदेह उभरने लगे। आपको उचित गति से परिवर्तन के प्रबंधन में निपुण होना होगा।

अल्पावधिक लक्ष्यों की ओर बढ़ना

जब एक बार आप अपने संस्थान की दिशा तय कर लें तो अन्य लोगों को भी उससे परिचित करवाएँ। तत्पश्चात् निकट भविष्य में उस नए मार्ग पर आगे बढ़ने हेतु सुनिश्चित कदम निर्धारित करें। इसके लिए आप जहाँ पहुँचना चाहते हैं, वहाँ से अपनी वर्तमान स्थिति तक पीछे की ओर यात्रा करें व इस दौरान उठाए जानेवाले कदमों की पहचान करें। ये चीजें आपके नए मार्ग के वे अल्पावधिक लक्ष्य बन जाएँगे, जिन्हें आपको एक, दो या तीन तिमाही में प्राप्त करना होगा। यह आपके दीर्घकालिक लक्ष्यों का आरंभिक बिंदु होगा।

उदाहरण के लिए, जब वर्ष 2014 में टाटा कंसल्टेंसी सर्विसेज ने उपभोक्ताओं को सहायता देने हेतु नए व्यापार को डिजिटल करने की योजना बनाई तो इसके लिए उन्हें उचित निपुणतावाले लोगों की आवश्यकता हुई। नए व्यापार को स्थापित करना दीर्घकालिक प्रस्थापना थी। इसके शुरुआती कदमों में सॉफ्टवेयर इंजीनियरिंग में विशेषज्ञों की नियुक्ति, शृंखलाबद्ध विक्रय तथा संविदा परक्रामण शामिल थे। इस नई यूनिट की समूह अध्यक्ष व महाप्रबंधक सीता हरिहरन ने सात महीने में 235 लोगों को नियुक्त किया, जिनमें माइक्रोसॉफ्ट, रेड हैट व इन्फॉर्मेटिका के पूर्वकर्मी भी शामिल थे।[17] यदि उस समय उन्होंने इस पर कोई कदम नहीं उठाया होता तो नया व्यापार आशानुरूप कार्य करने में असफल रहता। यह एक लंबी यात्रा का महत्त्वपूर्ण अल्पावधिक लक्ष्य था।

अल्पावधिक लक्ष्य मात्रात्मक नहीं होने चाहिए। मात्रात्मक लक्ष्यों के उदाहरण में कुछ निश्चित बाजारों को चुनने में वहाँ अवसरों की खोज करना तथा इनमें शामिल होने के लिए सबसे नवीन तकनीक सीखना शामिल है, लेकिन यह कल्पना विस्तृत होनी चाहिए। आप केवल अपने संस्थान को कहीं पहुँचाने की तसवीर बनाकर उसे जैसे का तैसा नहीं छोड़ सकते। लोगों के सशक्तीकरण व प्रतिनिधान में विश्वास रखने या उन पर भरोसा करने पर भी आपके अपने विचार पाँच हजार फीट से पचास फीट तक लाने पर ही वे काररवाई लायक बन सकेंगे। इन लक्ष्यों पर काररवाई करने का यह अर्थ नहीं कि इसके माध्यम से आपके वर्तमान व्यापार की परिचालन उत्कटता भी सरल हो जाएगी। आपको इन दोनों मार्गों पर एक साथ कार्य करना होगा। मैंने ऐसे बहुत से लोगों को देखा है, जिन्होंने परिचालन अनुशासन खोए बिना अपने व्यापार में बड़ा परिवर्तन किया है। वे ऐसा इसलिए कर सके, चूँकि उन्होंने

उन दोनों के बीच का संबंध पहचान लिया था। ऐसे सबसे अच्छे उदाहरण भारत से ही हैं, जहाँ के सफल कंपनी प्रमुख जबरदस्त बाध्यतापूर्ण वातावरण व अनिश्चितता के अभ्यस्त होने के बावजूद अपनी व अपनी निकट की अर्थव्यवस्था में असामान्य विकास के अवसर देख लेते हैं। मैक्स इंडिया के अनलजित सिंह यहाँ व्यापार की दैनिक परिस्थितियों को इस तरह बयान करते हैं—

प्रत्येक व्यापार में मुनाफा हमेशा निशाने पर रहता है, जब भारत सरकार किसी इंडस्ट्री में कीमतों का नियमन करती है तो उससे जुड़ी कई तरह की निविष्टियों के दाम बढ़ जाते हैं, श्रम मुद्रास्फीति में वृद्धि हो जाती है तथा डिजिटलीकरण के कारण उपभोक्ता प्रत्याशा का पहिया लगातार आगे चलता जाता है। इस तरह हर चीज मुनाफे के दबाव में आ जाती है। सार्वजनिक रूप से सूचीबद्ध कंपनियों के साथ ऐसा विशेषत: होता है, क्योंकि टी.वी. पर प्रतिदिन ऐसी खबरें दिखाए जाने के बाद हर व्यक्ति के अल्पावधिक मुनाफे के पीछे भागना रणनीतिक निर्णयों के लिए चुनौती साबित होने लगता है। समय की माँग पूरा करते रहने के कारण आप अपनी रणनीति पर चलने की क्षमता खो देते हैं। हर दिन, हफ्ते व तिमाही में प्रति शेयर एक और पैसा कमाने के निरंतर बज रहे ढोल की थाप के निर्णयों से समझौता करना पड़ता है। आप इन सबसे कैसे निपट सकते हैं? इसके लिए आपको बहुत बहुत ध्यान केंद्रित करना होगा और अपने काम में निरंतर अधिक—से—अधिक दक्ष होना होगा। यहाँ सीमांत खिलाड़ियों के लिए कोई जगह नहीं है।

वेरिजोन के सत्रह वर्षों तक सी.ई.ओ. रहे इवान सीडेनबर्ग इस संतुलन साधने की कला में माहिर थे। उन्होंने अपनी कंपनी के दूरसंचार क्षेत्र में किए गए बहुत से परिवर्तनों का नेतृत्व सँभाला। यहाँ बाजार की माँग को पूरा करने के लिए वेरिजोन को असंख्य सरकारी नियामकों से संघर्ष करना पड़ा (जिसमें फेडरल समेत लगभग बीस राज्य सरकारें शामिल थीं)। विलयन व अधिग्रहण की प्रत्येक लहर प्रतिस्पर्धात्मक गत्यात्मकता को परिवर्तित कर देती है। इससे खेल धीरे—धीरे उन खिलाड़ियों के पक्ष में हो गया, जो उपभोक्ताओं की निर्बाध कनेक्टिविटी व डाटा तीव्रता की माँग को पूरा करने में सक्षम थे। 'बेबी बेल' नायनेक्स (अमेरिकी सरकार द्वारा गठित लैंडलाइन टेलीफोन कंपनी, जिसने बेल टेलीफोन के एकाधिकार को सात छोटी क्षेत्रीय कंपनियों में बदल दिया) की तरह जड़ पकड़ते हुए वेरिजोन प्रभावी परिचालन की ओर परिश्रम करने लगी, जिससे वे अपने लैंडलाइन बिजनेस को सुदृढ व लाभप्रद बनाए रखने के साथ ही राष्ट्रीय वायरलेस नेटवर्क भी स्थापित कर सके।

2000 के दशक में सीडेनबर्ग ने एक बड़ा जुआ खेला। इस दौरान वायरलेस व तारयुक्त टेलीफोनी, टी.वी. सिग्नल तथा इंटरनेट के उपयोग में वर्षों तक कई परिवर्तन जारी रहे। यह खिलाड़ियों, प्रौद्योगिकी व उपभोक्ता आधार का ऐसा बहुरूपदर्शी बन गया, जिसमें प्रत्येक अधिग्रहण व भागीदारी की घोषणा से परिवर्तन आ जाता। छोटों में सुंदरता को देखने की प्रवृत्तिवाले सरकारी नियामकों की नाराजगी के कारण समेकन की लहरें इंडस्ट्री को बहा ले गईं। इससे आर्थिक वास्तविकता की दो शक्तियों—पहली, उपभोक्ताओं की निर्बाध कनेक्टिविटी की इच्छा, दूसरे शब्दों में अपने शहर या शहर से बाहर कॉल करने पर सेल फोन कॉल न टूटना तथा ब्रॉडबैंड सामग्री की तुरंत उपलब्धता और दूसरी, सेवा प्रदाताओं की बड़े पैमाने की क्षमता की इच्छा को ईंधन मिला।

वेरिजोन पहले से ही उच्च गति मोबाइल नेटवर्क के मानकीकरण में जुटी थी। सीडेनबर्ग ने देखा कि ग्राहक अपने घर के भीतर ही वीडियो व कंप्यूटर सिग्नल प्राप्त करना चाहते हैं। उपभोक्ताओं के लैंडलाइन को जोड़नेवाले ताँबे के तार से पर्याप्त गति नहीं मिल सकती थी। इसलिए उन्होंने वेरिजोन के कॉपर नेटवर्क को फाइबर ऑप्टिक्स में बदलने की तैयारी कर ली। यह परियोजना बेहद महँगी थी, जिसमें दस वर्ष में 23 बिलियन डॉलर खर्च होने थे, साथ ही यह विवादास्पद भी थी, क्योंकि इसमें आनेवाली प्रौद्योगिकी, नियामक प्रक्रिया तथा उपभोक्ता की

प्राथमिकताओं के दृष्टिकोण को आधार बनाया गया था, जो वास्तव में बेहद अनिश्चित थे। उस समय वेरिजोन के वर्तमान बिजनेस के लिए केबल कहीं से भी खतरा नहीं था, लेकिन सीडेनबर्ग पाँच वर्ष आगे देख रहे थे और वे समझ गए थे कि ऐसा होने ही वाला है।

सीडेनबर्ग अपने संतुलन कार्य का इस तरह वर्णन करते हैं—

अपने वर्तमान व्यापार में विस्तार हेतु हमें परिचालन उत्कृष्टता हासिल करनी थी, साथ ही हमें बाहरी वातावरण से जुड़े अपने व्यापक दृष्टिकोण के आलोक के अनुसार ही अपने बिजनेस मॉडल में परिवर्तित करना होगा। इस कार्य को आरंभ करने में वरिष्ठ प्रबंधन की महती भूमिका है। उन्हें सही प्रश्नों पर विचार करते हुए संसाधनों का इस तरह आवंटन करना होगा, जिससे ये दोनों कार्य संभव हो सकें। महान् कंपनियाँ इस एकीकरण का कोई रास्ता अवश्य खोज लेंगी। हम रोजाना अपने समय का लगभग आधा हिस्सा यह सुनिश्चित करने में खर्च करते हैं कि हमारा वर्तमान बिजनेस भलीभाँति कार्य करता रहे तथा संभवत: पच्चीस प्रतिशत इस विचार में लगाते हैं कि हम फिलहाल जो कर रहे हैं, वह अगले सप्ताह या अगले वर्ष या अगले से अगले वर्ष तक कामयाब रहेगा या नहीं। ऐसा इसलिए, क्योंकि विश्लेषक, शेयरधारक व बोर्ड प्राय: अगले एक से तीन वर्षों पर भी नजर बनाए रखते हैं। अब हम अपना बचा हुआ पच्चीस प्रतिशत इस पर विचार करने में लगाएँगे कि अगले चार, पाँच या छठे वर्ष व उसके बाद भी हम किस तरह स्वयं को सफल बनाए रख सकते हैं।

शुरुआत में हम ऐसा नहीं कर सके, लेकिन जैसे—जैसे हम अधिक बेहतर व व्यवस्थित होते गए, हमारी प्रगति व कार्यकुशलता का स्तर उतना ही बढ़ता गया। हमें वर्तमान कार्यों के बेहतरीन परिणाम मिलने लगे, अपने व्यापार में विस्तार देकर हमने बहुत से मील के पत्थर पार किए। हमने दो वर्ष पूर्व जो वृक्ष लगाया था, वह अब फल देने लगा था और यही हमारे लिए लाभदायक रहा। इस तरह हर वर्ष आपको उन कार्यों का लाभ मिलता रहेगा, जो आपने कुछ वर्ष पहले किए थे।

नए मार्ग को केंद्रित रखना

आपको अपने नए मार्ग के अल्पावधिक लक्ष्यों पर उतनी ही गंभीरता से नजर रखनी होगी, जितनी आप लागत, कुल मार्जिन जैसी चीजों पर रखते हैं, साथ में उतना ही तत्पर भी रहना होगा कि जब यह रास्ते से भटक जाए तो आप इसकी उपचारक काररवाई भी कर सकें। संभव है कि आपको उनके लिए नया साँचा बनाना पड़े और इनकी अल्पावधिक वित्तीय व परिचालन लक्ष्य से अलग डैशबोर्ड पर जाँच करें। तत्पश्चात् आपको सुनिश्चित करना होगा कि आपके पास आनेवाली सूचना सही है, आपके साथ लोग सही हैं, जिससे आप कम—से—कम एक तिमाही में तो प्रगति का आकलन कर ही सकें। अलग रिव्यू तैयार न कर सकने की स्थिति में आपको अपने लक्ष्यों की बहुत ध्यानपूर्वक निगरानी करनी होगी।

इन पूरे हुए लक्ष्यों से ही आप जान पाएँगे कि आपका नया मार्ग कार्य कर रहा है और इसमें किन परिवर्तनों की आवश्यकता है। उदाहरण के लिए, एक विरासती कंपनी, जो सॉफ्टवेयर तथा ऐल्गोरिद्म की क्षमता विकसित करना चाहती हैं, वह अपनी प्रगति पर सतर्कतापूर्वक नजर रखे, क्या विशेषज्ञों को नौकरी पर रखा गया है, क्या उन्हें महत्त्वपूर्ण व यथोचित् निर्णय बिंदुओं में शामिल कर लिया गया है, क्या उनकी बात सुनी जा रही है? इन चीजों की जाँच के लिए आपको गहन व्यक्तिगत अनुशासन तथा इनके अवरुद्ध होने पर निर्णायक संकेतों को उत्सुकतापूर्वक सुनने की आवश्यकता होगी। जब लॉन्ग ऐंड शॉर्ट की जीन हेडली को पता चला कि विक्रय व विपणन के कर्मचारी तकनीकी विशेषज्ञों द्वारा उत्पन्न संवर्गीकृत सूचना का उपयोग नहीं कर रहे तथा तकनीकी विशेषज्ञ विपणन विशेषज्ञों के साथ सहयोग नहीं कर रहे, तब उन्होंने हस्तक्षेप किया। लोग एक—दूसरे की बात सुन रहे हैं, यह

सुनिश्चित करने के लिए वे हर दो महीने में इस मामले की समीक्षा करती रहीं।

आपके शुरुआती कदमों पर नि:संदेह अन्य खिलाड़ियों द्वारा प्रतिक्रिया दी जाएगी। इससे आपको बाहरी परिदृश्य के परिवर्तन में अस्थिर विसंगतियों का सामना करना होगा। समीक्षा करने पर आप जान जाएँगे कि आपके पूर्वानुमान सच निकल रहे हैं और आपका मार्ग अभी भी व्यवहार्य है। कंपनी के भीतर, निर्णय लेने की शक्ति तथा लोगों को सौंपे गए दायित्व में परिवर्तन से सामाजिक प्रणाली में उत्पन्न टकराव को कठोर समीक्षा द्वारा पहले ही सूँघा जा सकता है। इस नए मार्ग के लिए व्यापार के एक हिस्से से संसाधन लेने के बाद आपको इसके वित्तीय प्रभाव, विशेष रूप से अत्यावश्यक नकद प्रवाह से भी अनुकूलित रहना होगा। विचलन के मूल कारण की पड़ताल से अवरोध के कारणों का खुलासा हो जाएगा। इसमें कई बहुत आम होते हैं, उदाहरण के लिए लोगों को उनके सामान्य कार्यों से मुक्त किए बिना उन्हें एक या अधिक विकास परियोजनाओं से जोड़ देना। एक साथ बहुत सी परियोजनाएँ क्षति का कारण बन सकती हैं, क्योंकि इससे लोग अत्यधिक तनाव में आ जाएँगे। यहाँ तक कि बिलियन डॉलर कमानेवाली कोई कंपनी भी एक बार में दस से अधिक महत्त्वपूर्ण नवोन्मेष परियोजनाओं को सफलतापूर्वक नहीं चला सकती।

आपके अपने वर्तमान पथ व अल्पावधिक लक्ष्यों, दोनों ही के प्रति अनुशासित रहने में ही प्रगति की कुंजी है। इसके परिणाम आपके वर्तमान बजट तथा परिचालन समीक्षा, संयुक्त अभ्यास सत्र व इस उद्देश्य से शुरू की गई परिचर्चा में दिखाई देंगे, साथ ही इसमें वह सब भी शामिल रहेगा, जो इस काररवाई के दौरान आपने सीखा है। इनमें से किसी भी मार्ग पर धीमे होना आपकी प्रगति की क्षमता घटा देगा। इसके मार्ग से भटकते ही तुरंत इसका मूल कारण खोजें। जल्दबाजी में कोई निष्कर्ष न निकालें, लेकिन देरी भी न करें। इसके अधिकांश मूल कारण आंतरिक होते हैं। इस तरह के मामले मुख्य रूप से उन लोगों से जुड़े होते हैं, जो इस नई ट्रेन में सवार होने को तैयार नहीं होते।

आँकड़ों को लचीला रखें

यदि बजट में अवधारणात्मक तीक्ष्णता व आँकड़ों को नियमित समन्वय हो तो यह किसी भी नए मार्ग पर आगे बढ़ने या इस रास्ते को संयोजित करने का सबसे मजबूत साधन होता है। जैसा मैंने पहले भी कहा है कि बजट मूल रूप से ऐसा सख्त व कठोर कार्य है, जो प्रगति के लिए बहुत बड़ी बाधा होता है। इसमें केवल वास्तविक बजट ही नहीं, बल्कि लोग इस प्रक्रिया को कैसे देखते हैं और उनका बॉस इसमें क्या करेगा और क्या नहीं करेगा, यह भी शामिल रहता है। अधिकांश कंपनियों के लिए बजट एक प्रतिबद्धता है। इसमें शामिल लक्ष्य प्रदर्शन के मूल्यांकन व प्रतिफल का आधार होते हैं। बॉस को इस बात में कोई दिलचस्पी नहीं होती कि ये आँकड़े किस तरह प्राप्त किए गए हैं या उन्हें किन बाहरी वास्तविकताओं से टकराना होगा। आगे चलकर यही बात उनके लिए बुरी साबित होती है। बाहरी जगत् भी विशेष रूप से बजट व समीक्षा प्रक्रिया का हिस्सा होना ही चाहिए तथा परिस्थितियाँ बदलने पर इन आँकड़ों में भी परिवर्तन की अनुमति होनी चाहिए। इन आँकड़ों तथा कंपनी से टकरानेवाली आंतरिक व बाहरी वास्तविकता के बीच जितना घनिष्ठ संबंध होगा, आप प्रगति में उतने ही अधिक सक्षम होंगे, यहाँ तक कि अल्पावधिक परिणाम के प्रति वॉल स्ट्रीट की लालसा भी आँकड़ों के प्रति लंबे समय तक चिपके रहना का बहाना नहीं बन सकती। प्रगतिविहीन प्रदर्शन से व्यापार का जीवन छोटा हो जाता है। कुछ भी हो, निवेशकों को इस बात से कोई फर्क नहीं पड़ता कि भीतर संसाधनों का बँटवारा किस तरह से हुआ है। उन्हें केवल कॉरपोरेशन के अंतिम परिणामों से ही मतलब होता है।

द्वि—वर्षीय बजट में बीच राह में सुधारों को लागू करने का सबसे अच्छा तरीका इन्हें अगली आठ तिमाही में

तिमाही—दर—तिमाही व्यय करने की रूपरेखा बनाना है। आप आनेवाली आठ तिमाही में हर तिमाही पर बजट की समीक्षा करते हुए नई प्राप्त सूचनाओं के आधार पर संसाधनों में परिवर्तन कर सकते हैं। उदाहरण के लिए, एक वायरलेस टेलीकॉम कंपनी अपनी चर्न रेट (नए ग्राहकों व जानेवाले ग्राहकों की तुलनात्मक संख्या) के आधार पर अपने विज्ञापन बजट को अनुकूलित कर सकती है। अमेरिका में ऑटो की बिक्री पूरी तरह से फेडरल रिजर्व की काररवाई पर निर्भर है। इनके पहला कदम उठाते ही अपना बजट अनुकूलित किया जा सकता है। तो वर्ष के अंत तक प्रतीक्षा करने की क्या आवश्यकता है?

दो वर्षों को ध्यान में रखते हुए प्रत्येक तिमाही में बजट को अनुकूलित करना ऐसा लचीलापन देगा, जिसके द्वारा आप दीर्घावधिक योजना भी बना सकते हैं। पहली तिमाही समाप्त होने पर आप नौवीं तिमाही पर नजर बनाए होते हैं। इस तरह आप भविष्य पर नजर बनाए रखते हुए भी वर्तमान वास्तविकताओं से अनुकूलित रहते हैं व अपने बिजनेस का दिशा संबंधी अद्यतन बोध बना रहता है। यह लचीलापन तब और बढ़ जाता है, जब ग्राहकों के फीडबैक के रूप में मिले नए आँकड़े अगली तिमाही बिक्री में सुधार में परिवर्तित हो जाते हैं।

अपने संस्थान को आगे बढ़ाने के लिए आपको अनुशासन बनाए रखना होगा। जो बॉस बिना कारण बताए कार्य के बीच में संसाधन लौटा देता है या लक्ष्य ऊँचा कर देता है, वह मध्य स्तर के मैनेजरों के समक्ष अनिश्चितता की नई परत पेश करने के अलावा उन्हें अपनी अभिप्रेरणा के प्रति भी सशंकित कर देता है। क्या इसमें कुछ कमी थी, या बॉस अपने अगले कदम के पूर्व आँकड़ों पर जोर देकर अपना कॅरियर आगे बढ़ना चाहता है? बजट तथा मुख्य निष्पादन संकेतक (के.पी.आई.) में परिवर्तन से लोगों को अपने खर्च में कटौती व भविष्य के लिए की गई बचत का उपयोग करने को मजबूर होना पड़ता है। अंत में यह कंपनी के दीर्घ जीवन व सामाजिक प्रणाली के लिए घातक साबित होता है। उदाहरण के लिए, 'नील' अपनी सेल्स मैनेजर की नई नौकरी के लिए आत्मविश्वास से भरपूर हैं। फिर 2013 के जून माह में उन्हें उनके बॉस का फोन आया। उस वित्त वर्ष की तीसरी तिमाही का अंत करीब था। नील को पता था कि वे अपना वार्षिक लक्ष्य पूरा कर लेंगे, लेकिन अपने बॉस के साथ हुई उनकी बातचीत पीठ थपथपाने की जगह उन्हें निशाना बनानेवाली साबित हुई। बॉस ने अचानक ही नील के लक्ष्य में 50 प्रतिशत की वृद्धि कर दी थी और यह स्पष्ट था कि यदि नील इसे पूरा नहीं कर सके तो उन्हें नौकरी से निकाल दिया जाएगा। मेरी नील से अभी कुछ ही दिन पहले बात हुई। वे भय से काँप रहे थे। वे अपने बॉस को यह यकीन दिलाने में असफल रहे कि इस लक्ष्य को किसी भी तरह प्राप्त नहीं किया जा सकता।

नील को यह अचानक झटका इसलिए लगा कि बॉस स्वयं परेशानी में थे। उनको सीधे रिपोर्ट करनेवाले दो अधीनस्थों ने अपनी परेशानी बताते हुए उन्हें अपना लक्ष्य पूरा न होने के प्रति सचेत कर दिया था। इस क्षतिपूर्ति को पूरा करने के लिए नील का लक्ष्य बढ़ाने के अलावा और कोई तरीका नहीं था। वे इसमें कुछ नहीं कर सकती थीं, क्योंकि वे जानता थीं कि शेयरधारक इस कमी को बरदाश्त नहीं करेंगे। बॉस ने अपना कॅरियर लोगों पर इस तरह के दबाव बनाकर ही बनाया था। वे उनसे कम समय में लक्ष्य—पूर्ति करवा कर ही यहाँ तक पहुँची थीं। नील के पास विकल्प थे—या तो अक्तूबर तक अत्यधिक डिस्काउंट सहित उच्च दबाव बिकवाली करें या फिर कंपनी छोड़ने को तैयार रहें।

यदि नील की बॉस को बाजार में ऐसी संभावना दिख रही है, जो नील नहीं देख पा रहे तो यहाँ वे ठीक हैं, लेकिन इस मामले में सफाई, बातचीत व मार्गदर्शन न देने के अलावा बाहरी वास्तविकताओं से जुड़ा होना उनकी इस माँग को स्वीकार्य बना सकता है। दो वर्षीय परिवर्तनशील बजट व इसका बाहरी वास्तविकताओं से निरंतर अनुकूलन द्वारा वर्षांत की ऐसी अप्रत्याशित घटनाओं में कमी लाकर बिजनेस को सही दिशा में रखा जा सकता है।

कुछ कंपनियों के लिए वर्तमान वास्तविकताओं के आलोक में संसाधनों में परिवर्तन होना नैसर्गिक है, जैसे—गूगल की अत्यंत गुप्त गूगल एक्स लैब ने विश्व की कुछ बड़ी चुनौतियों के समाधान हेतु आविष्कार का प्रयास करते हुए इस प्रक्रिया में एक नए मुख्य व्यापार का निर्माण कर दिया। विशिष्ट महत्त्व की अर्हता पाने के लिए इस समाधान का 'दुनिया बदल देने' (संस्थापक की मूल मिशन उक्ति की प्रतिध्वनि) योग्य सामर्थ्ययुक्त होना आवश्यक था। गूगल की मोटी तिजोरी ने इस लंबे समय तक जारी रहनेवाली खोज को धन देने की अनुमति दे दी। इसके बावजूद वे नकद में छँटाई करनेवाले शेयरधारक आंदोलनकारियों के अधिक दबाव में आए बिना सम्मानित कमाई कर रहे थे। इस नए विकसित हो रहे क्षेत्र के उदय में समय होने के बावजूद इसकी निरंतर व कठोर समीक्षाएँ हो रही थीं। इनका लक्ष्य जितना परियोजनाओं को विकसित करना था, उतना ही इनकी हत्या करना था। कम संभावनावाली परियोजनाओं को रोकने से मुक्त हुए संसाधन अन्य जगहों पर उपयोग हो सकते हैं। परियोजना मूल्यांकन प्रक्रिया के प्रमुख रिच डिवॉल कहते हैं, ''सफल होने के लिए कल या अगले हफ्ते तक रुकने का क्या लाभ, जब आप आज ही असफल हो सकते हैं?''[18] किसी भी संभावित नवोन्मेष में अवरोध उत्पन्न होने पर तुरंत इसे दुरुस्त कीजिए। गूगल एक्स की दैनिक काररवाई के निर्देश देनेवाले एस्ट्रो—टैलर ने 'फास्ट कंपनीज' के जॉन गेर्टनर को बताया कि जब ऐसे किसी प्रोजेक्ट के लिए अधिक धन की आवश्यकता होती है तो सी.ई.ओ. सर्गेई ब्रिन व सी.एफ.ओ. पैट्रिक पिचेट को उन्हें भलीभाँति सही कार्यरत रखने हेतु संसाधनों के अनुकूलन में कोई हिचक नहीं होती। पिचेट ने कहा, ''पता लगते ही मुझे बताने के लिए धन्यवाद। हम भी ऐसा ही करेंगे।''[19]

वर्ष 2010 में आयोजित 10 बिलियन डॉलर की इंडस्ट्रियल कंपनी के कुछ बोर्ड सदस्यों व अधिकारियों की मीटिंग में मेडिकल डिवाइस यूनिट के प्रमुख 'किम ली' ने हमेशा की तरह पच्चीस मिनट का प्रस्तुतीकरण दिया। अन्य चीजों के अलावा उन्होंने विस्तार हेतु कुछ ने अवसरों को भी पहचाना, जिनमें से सबसे आकर्षक उत्तर—पश्चिम चीन में मौजूद था। बैठक के अंत में सी.ई.ओ. ने चीन पर बात करना आरंभ किया। ''वहाँ व्यापार का विस्तार करने के लिए क्या चाहिए होगा?'' किम ने बताया, ''हमें वहाँ सबसे बेहतरीन वितरकों को खोजना होगा।'' सी.ई.ओ. ने पूछा, ''हमें वितरकों की आवश्यकता क्यों है?'' यह अतिशीघ्र हुआ, लेकिन नकारात्मकता की शुरुआत हो गई। सी.ई.ओ. ने विकल्पों के बारे में पूछा। एक विकल्प अपनी विक्रय सेना बनाने का भी था। इसके बाद कुछ समय तक लाभ—हानि पर चर्चा के बाद माहौल इसके पक्ष में हो गया। तत्पश्चात् किम ने कहा, ''लेकिन यह हमारे बजट में नहीं है?'' सी.ई.ओ. बोले, ''ठीक है, लेकिन क्या हम कोई रणनीतिक गलती केवल इसलिए कर दें कि हमारे पास उसके लिए बजट नहीं है?'' इसके बाद वे सी.एफ.ओ. की ओर मुड़े और बोले, ''चलो किम के लिए आवश्यक इन 5 मिलियन डॉलर का इंतजाम करते हैं।'' उन्होंने उसी समय बजट में परिवर्तन करके ऐसा कर दिखाया तथा नए बाजार के विकास हेतु आक्रमण के लिए तैयार हो गए।

दुर्भाग्यवश, जब लोग बजट के अनुकूलन की बात करते हैं तो उसका सामान्यत: यह परिणाम नहीं होता। मैंने इस तरह का परिवर्तन करते बहुत कम कंपनियों को देखा है। हालाँकि इसे सामान्य प्रक्रिया के तौर पर अपनाना चाहिए। यह टनों ऊर्जा प्रवाहित करने के अलावा परिस्थिति को सुनियोजित बनाता है। मध्य—स्तरीय मैनेजरों को इस व्यवस्था को स्वीकार करने जितना लचीला होना चाहिए। तथा बजट व मुख्य निष्पादन सूचकांक (के.पी.आई.) से जुड़ी मानसिकता में परिवर्तन को महत्त्व देनेवाले सी.एफ.ओ. को भी ऐसा ही होना चाहिए, क्योंकि सभी तरह के वित्तीय आवंटन की जिम्मेदारी उन्हीं पर होती है। यदि सी.ई.ओ. ही अनम्य हो तथा धन वितरण में किसी निश्चित प्रारूप से बँधा हुआ हो और बाहरी जगत् को प्रवेश की बिल्कुल अनुमति न देता हो। तो अपने निर्णय बिंदुओं के प्रति समझ पर पुनर्विचार करें और यह देखें कि उस बिंदु पर बैठा व्यक्ति इस योग्य है भी या नहीं। आक्रामक

होनेवाले सी.एफ.ओ. को आंतरिक आवंटन में परिवर्तन या बाहर से धन के नए स्रोत खोज ही लेते हैं, साथ ही वे क्षतिपूर्ति से अनुकूलन के लिए भी तैयार रहते हैं।

प्राथमिकताओं, बजट व के.पी.आई. में परिवर्तन एक साथ होना चाहिए। समय गुजरने के साथ ही लोग इन चीजों में परिवर्तन के न केवल आदि हो जाएँगे, बल्कि अपने बोध को भी सबके साथ साझा करने लगेंगे। वर्ष 2013 में ब्राजील में उपभोक्ता उत्पाद विभाग की प्रमुख 'मारियाना' ने अपने व्यापार को वैश्विक स्तर पर तीन वर्ष के भीतर 1 बिलियन डॉलर से 1.4 बिलियन डॉलर तक पहुँचाने के लिए एक ठोस योजना तैयार की। उन्हें पूरा विश्वास था कि वे अपने बॉस का समर्थन हासिल कर लेंगी, लेकिन जब उन्होंने अपनी योजना प्रस्तुत की तो उस पर मिली—जुली प्रतिक्रिया आई। टीम के एक वरिष्ठ सदस्य ने कहा, ''यह पर्याप्त रूप से आक्रामक नहीं है। हमारा व्यापार लाभ में है। आप इसे 1.4 बिलियन तक जल्दी क्यों नहीं पहुँचा देतीं? यदि आप ऐसा नहीं कर सकतीं तो हम आपकी सहायता के लिए सलाहकार रख देते हैं।''

मारियाना हमेशा से इसी व्यापार में थीं। यदि इसकी विकास में तेजी की कोई भी गुंजाइश होती तो उन्होंने इसे जरूर देख लिया होता, लेकिन उनके पास इसके अलावा कोई विकल्प नहीं था कि यह देखें कि लक्ष्यों को प्राप्त करने हेतु सलाहकारों के दिमाग में क्या चल रहा है। उन्होंने साक्षात्कार किए और व्यापार की जाँच हेतु विश्व की सबसे बेहतर फर्म को चुन लिया। यह शोध बहुत व्यापक व गहरा था, जिसमें कंपनी की ग्राहकों तथा मात्रात्मक डाटा की जाँच शामिल थी। इसके द्वारा उन्हीं के दृष्टिकोण की पुष्टि हुई कि उत्पाद शृंखला के लाभ दरशाने के बावजूद बाकी सब बेहद खराब था और उनमें से कुछ तो बहुत मामूली कमाई कर पा रहे थे। 1.4 बिलियन का लक्ष्य तीन वर्ष में हासिल हो सकता है। वहीं व्यापार को बल देने का सबसे बेहतर तरीका थोड़ी विवेकपूर्ण छँटाई करना और संसाधनों को अन्य प्रभागों के विकास हेतु पुन: प्रेषित करना है। इससे थोड़े समय के लिए आमदनी की बढ़त अवरुद्ध होगी, लेकिन बाद में वे निश्चित ही कुछ वर्ष की देरी से 1.4 बिलियन के लक्ष्य तक पहुँच जाएँगी।

इससे मारियाना समझ गईं कि वे सही रास्ते पर थीं, लेकिन केवल इसी से बॉस प्रस्ताव स्वीकार नहीं करनेवाले, तो फिर वे उन्हें कैसे राजी करें? तत्पश्चात् इस काल्पनिक बातचीत को अपने दिमाग में दोहराते हुए प्रत्येक प्रश्न व प्रतिक्रिया पर विचार करने पर वे समझ गईं कि सभी बॉस द्वारा इस देरी को स्वीकार न किए जाने पर उन्हें इस कंपनी को छोड़कर जाना पड़ सकता है। क्या वे इसके लिए तैयार थीं? वे यह भी जानती थीं कि आय के लक्ष्य पूरा न होने का अर्थ उनका अपने वेतन के बड़े हिस्से के रूप में मिलनेवाले बोनस से हाथ धोना होगा।

इस दुविधा के कारण उनके कई सप्ताह मनोवैज्ञानिक भय में बीत गए, लेकिन अंत में उन्होंने अपना निर्णय ले लिया। वे उच्चाधिकारियों के समक्ष अपना योजना को उचित साबित करने का भरसक प्रयास करेंगी। इसके लिए यदि उन्हें अपना बोनस भी छोड़ना पड़ा तो वे ऐसा कर देंगी। यदि उन्होंने आमदनी में कमी को स्वीकार नहीं किया और उनसे जाने को कहा, तो इसमें उनका ही नुकसान है। इस तरह यह मामला शांत हुआ। कुछ ही दिनों में उन्होंने अपनी संशोधित योजना पेश कर दी।

मारियाना ने सच्चे आँकड़े प्रस्तुत किए, लेकिन उनके वरिष्ठ मैनेजरों ने उन्हें स्वीकार नहीं किया। उन्होंने मुख्यालय के सी.एफ.ओ. से अपने डिवीजन के सी.एफ.ओ. को बात करते सुना था और इससे उन्हें कुछ सूक्ष्म संकेत मिले थे, लेकिन अब संदेश बिल्कुल साफ था, ''यह स्वीकार्य नहीं है।'' इसी के साथ मारियाना को नौकरी से निकाल दिया गया। उच्चाधिकारियों ने उनकी जगह किसी और की नियुक्ति कर दी, और अनुमान लगाइए कि फिर उन्होंने सबसे पहले क्या किया, उन्होंने लक्ष्य घटा दिया।

यदि आप चाहते हैं कि मध्य—स्तरीय मैनेजर व फ्रंट लाइन के अन्य कर्मचारी पूर्व चेतावनी संकेतों के प्रति अपने

आँख—कान खुले रखें, तो बजट सत्र व समीक्षा बैठकों में परिवर्तन से जुड़ी उनकी राय व सुझावों व विशेष रूप से उनकी यथार्थवाद की भावना को भी शामिल करें। इसका अर्थ उन्हें बहाने बनाने या आराम करने का अवसर देना कतई नहीं है। अपनी स्थिति मजबूत करने के लिए आँकड़ों में हेर—फेर करने पर अवश्य तिरस्कार कीजिए। हम जानते हैं कि अधिकांश कंपनियों में नीति व सुरक्षा उनकी संस्कृति का हिस्सा बन गई है। यदि आप नीति व भ्रष्टाचार से जुड़े नियमों को तोड़ेंगे तो आपका बाहर जाना तय है। उल्लंघन के सार्वजनिक प्रदर्शन व इसके बारंबार उल्लेख द्वारा इस संदेश को प्रबलित करते रहें। औद्योगिक कंपनियाँ अपनी प्रत्येक बैठक में सुरक्षा से जुड़ा संदेश दोहराती रहती हैं कि इनका उल्लंघन करनेवालों को सजा मिलेगी। आपको ऐसा वातावरण बनाना होगा, जहाँ लोग अपने बाहरी वातावरण से अति उत्साह सहित अनुकूलित रहें तथा बजट व मुख्य निष्पादन सूचकांक के कारण जड़ता की स्थिति आने पर स्वयं अपनी राय प्रकट कर सकें।

झटकों व परिवर्तन सहने हेतु वित्तीय लचीलापन

अपने नए मार्ग पर आगे बढ़ने के लिए आपको अपनी नकदी को पुन: प्रेषित करना होगा, अधिक कर्ज लेना होगा, कुछ संपत्ति विक्रय करनी होगी या निवेश हेतु कोई भागीदार ढूँढ़ना होगा। जब आप अपने व्यापार पर अनिश्चितता के किसी भी संभावित आक्रमण के झटके सहने या सही अवसर मिलते ही संसाधनों को एकत्रकर उसका लाभ उठाने की क्षमता विकसित कर लेंगे तो इससे आपकी प्रगति की गति बढ़ जाएगी। स्पष्ट है, जिस व्यापार से आपको आमदनी हो रही है, आप कभी भी उसे छोड़ना, बदलना या बंद करना नहीं चाहेंगे। जिस नए व्यापार से अभी कोई आय नहीं हो रही, उसकी पूँजी सँभालने में बेहद सतर्क प्रबंधन की आवश्यकता होती है। वित्तीय लचीलेपन के मूल में दो मुख्य स्रोत होते हैं—वित्तीय शक्ति व संबंध। वित्तीय शक्ति में, पूँजी विन्यास, कार्यशील पूँजी तथा नकदी निर्माण व इसके उपयोग का मन की अनिश्चितता के साथ प्रबंधित रहना चाहिए। इसका अर्थ अवसर का लाभ उठाने के अलावा यह मूल्यांकन करना भी है कि अनिश्चित घटनाओं व अवसरों को देखते हुए अपनी ऋण लेने की क्षमता को कितना रखा जाए। आप नहीं चाहेंगे कि किसी अप्रत्याशित झटके के चलते आपको घर के गहने तक बेचने पड़ जाएँ। यह भी संभव है कि आपके पास कुछ कम आवश्यक संपत्ति हो, जिसे आप पूँजी निर्माण हेतु बेच सकते हैं, लेकिन आप इन्हें मिट्टी के मोल तो नहीं बेचना चाहेंगे। उदाहरण के लिए, भारत में कुछ विनिर्माण कंपनियों ने वर्ष 2000 से 2008 के बीच देश के उत्साहवर्धक आर्थिक विकास को देखते हुए बड़े पैमाने पर ऋण ले लिया। वर्ष 2010 में जब ब्याज दर बढ़ना आरंभ हुई तब केंद्र सरकार की निर्बलता से कोयले व गैस की उपलब्धता सीमित करने पर कुछ खिलाड़ियों को नकद में कमी को देखते हुए अपनी परिसंपत्ति विक्रय करनी पड़ी।

अनिश्चितताकाल में कार्यशील पूँजी के प्रबंधन में यह सुनिश्चित करने के अनुशासन की आवश्यकता होगी कि प्राप्य खाते इतने अधिक न बढ़ जाएँ कि आप अपनी नकदी वापस न पा सकें। इन अनिश्चितताओं का प्रभाव ग्राहक की भुगतान क्षमता पर भी पड़ता है। अनिश्चितता बढ़ती जाती है तो उससे संचित निधि भी खतरे में आ जाती है, क्योंकि इस दौरान मूल्यह्रस की संभावना अत्यधिक हो जाती है। समस्याओं का सामना करने में पूँजी सबसे बड़ी राहत होती है, क्योंकि इसके द्वारा आप तकनीकी विशेषज्ञों, नए बाजार या तकनीकी क्षेत्र में पाँव जमाने तथा परिवर्तन करने की क्षमता प्राप्त कर सकते हैं। गूगल अपनी विशाल संचित पूँजी के बल पर ही नए तकनीकी क्षेत्र में अपनी दीर्घकालीन विकास परियोजना को जारी रख सका, साथ ही वे उन कंपनियों के अधिग्रहण में सफल रहे, जिनके द्वारा वे नए महत्त्वपूर्ण तकनीकी क्षेत्र में पाँव जमा सकते हैं। माइक्रोसॉफ्ट अपने इसी गुप्त भंडार के बल पर सॉफ्टवेयर पर निर्भरता को त्याग डिवाइस अपवर्जन तक पहुँचा और नोकिया से आगे निकल गया।

अत्यधिक धन निश्चित ही वादियों तथा कुछ खास तरह के सक्रियतावादी शेयरधारकों के आकर्षण का केंद्र होता है। इनसे स्वयं को सुरक्षित रखने के लिए आपको अपने बिजनेस के नए मार्ग तथा उनमें पूँजी के उपयोग तथा वास्तविकताओं से अवगत रहने के प्रयासों द्वारा इन पर सुनिश्चित रूप से स्पष्ट रहना होगा। वर्ष 2013 में एप्पल एक ऐसे ही सक्रियतावादी शेयरधारक कार्ल इकॉन के दबाव में आ गई। कार्ल का मानना था कि कंपनी को अपनी विशालकाय संपत्ति को शेयरधारकों के साथ और अधिक बाँटना चाहिए। उन्होंने अगस्त में एप्पल के शेयर खरीदना आरंभ किया था, जिसके बाद से जनवरी 2014 तक उनके शेयरों की कीमत में 3 बिलियन डॉलर का इजाफा हो गया था। कंपनी ने पहले से ही इसमें कुछ राशि को शेयरधारकों के साथ लाभांश व शेयरों की वापसी—खरीद के रूप में बाँटने की घोषणा कर रखी थी, लेकिन इकॉन इसकी मात्रा बढ़ाने पर दबाव डाल रहे थे। हालाँकि अन्य शेयरधारकों को प्रबंधन द्वारा इस पूँजी को समझदारी से उपयोग करने पर पूरा भरोसा था। इसमें कैलपर्स व न्यूयार्क के लेखा—नियंता भी शामिल थे। इसके अलावा शेयरधारकों व चैंपियनों को उनके अधिकारों के बारे में सलाह देनेवाली फर्म इंस्टीट्यूशनल शेयरहोल्डर सर्विसेज का भी यही मत था। इसके बाद इकॉन ने अपनी माँग कुछ घटा दी। एप्पल के सी.ई.ओ. ने वापसी—खरीद व लाभांश को न्यून किया और वह राशि भविष्य के लिए निवेश कर दी। वास्तव में वे लोग अन्य गतिविधियों में व्यस्त हो गए, जिसमें उन्होंने 2013 से 2014 के प्रथम छमाही में एक दर्जन से भी अधिक कंपनियों का अधिग्रहण कर लिया।

साउथ—ईस्ट आधारित रखरखाव व मरम्मत हेतु औद्योगिक सप्लाई के एक बड़े वितरक 'ऑलरेडी' का व्यापार अच्छा चल रहा था, जिससे वे काफी पूँजी व मुनाफा कमा रहे थे। तभी क्षितिज के पार डिजिटलीकरण का खतरा दिखाई देने लगा। अमेजन व इ—बे जैसी कंपनियाँ एक के बाद एक खुदरा क्षेत्र के प्रत्येक व्यापार को क्षति पहुँचा रही थीं, जिससे अब सप्लायर भी इस ऑनलाइन प्रणाली के निशाने पर थे। ऑलरेडी के निष्ठावान ग्राहक व व्यापक माल गोदाम व वितरण सुविधा होने से कंपनी लंबे समय से प्रतिस्पर्धी शक्ति संपन्न थी। हालाँकि अब यही स्थिर संपत्ति नए संभावित डिजिटल खिलाड़ियों के समक्ष प्रतिकूल साबित हो रही थी। प्रबंधन टीम को अपने लिए नया मार्ग चुनना था और सबसे महत्त्वपूर्ण यह कि बिना निवेशकों के बीच विश्वास खोए यह परिवर्तन कैसे किया जाए। वरिष्ठ टीम ने देखा कि उन्हें बहु—प्रणालीगत होते हुए अपने ग्राहकों को और अधिक खरीदारी विकल्प प्रदान करने होंगे। उन्हें अपनी डिजिटल उपस्थिति दर्ज करवाने के लिए तेजी से कार्य करना होगा तथा इसमें व्यय भी बहुत होनेवाला था। सौभाग्यवश, ऑलरेडी में वह वित्तीय लचीलापन था, जिसके बल पर वे साहसिक कदम उठा सकते थे। उनकी बैलेंस शीट मजबूत थी, सबसे बड़ी बात कि उनका ऋण कुल पूँजी अनुपात के भीतर ही था और वे अच्छा पैसा बना रहे थे। सी.ई.ओ. ने कंपनी के लिए आवश्यक विशेषज्ञों की नियुक्ति की अनुमति दी व एक अलग विभाग तैयार किया। तत्पश्चात् उन्होंने कम आमदनी तथा विकसित होने में लंबा समय लेनेवाले इस नए विभाग को दिए जा रहे विशेष अवधान व संसाधनों का अंदर के लोगों द्वारा किए जा रहे विरोध का सामना किया। इस नई योजना को धन द्वारा वित्तीय बल न देने पर यह संपन्न कंपनी अधिग्रहण की चपेट में आ सकती थी।

वित्तीय लचीलेपन का अर्थ केवल संचित किया गया धन ही नहीं है, बल्कि इसमें अपनी मेहनत से बनाई गई साख से प्राप्त संसाधनों तथा आपके द्वारा स्थापित किए गए रिश्ते भी शामिल रहते हैं। वर्ष 2013 में सुनील भारती मित्तल उस समय परेशानी में आ गए, जब उनकी कंपनी कम होते मुनाफे तथा बढ़ती ब्याज दरों की खींचतान में फँस गई। उन्हें इस परेशानी से बाहर निकालने का कार्य धन के गुप्त कोष ने नहीं किया। कंपनी के पास पर्याप्त पूँजी थी ही नहीं, बल्कि वह तो कर्ज में डूबी थी। यह काम उनकी अनुशासित ऑपरेटर तथा कंपनी को कठिन समय से निकाल ले जानेवाले व्यापार निर्माता के रूप में बनी साख द्वारा संभव हुआ। इस सहायता ने उन्हें अगले

चरण के लिए तैयार कर दिया।

मित्तल, भारती एंटरप्राइजेज के संस्थापक व चेयरमैन हैं, जो नई दिल्ली स्थित वैश्विक दिग्गज दूरसंचार कंपनी भारती एयरटेल की मूल कंपनी है। अपनी व्यापारिक सूझ—बूझ तथा गंभीर परिचालन अनुशासन से मित्तल ने इस छोटी स्टार्ट—अप कंपनी को संघर्ष द्वारा नई दिल्ली के नवीनतम मोबाइल फोन बाजार में हिस्सेदार बनाकर इसे भारत की सबसे बड़ी मोबाइल फोन कंपनी बना दिया। इस दौरान उन्होंने कड़ा संघर्ष किया। शुरुआती दिनों में, उन्होंने तेजी से आगे बढ़ने के लिए सहभागिता की। तत्पश्चात् उन्होंने एक नया बिजनेस मॉडल बनाया, जहाँ नेटवर्क बनाने और बैक—ऑफिस सूचना प्रणाली चलाने की जिम्मेदारी भागीदारों पर थी। इस व्यवस्था के बाद अब भारती के पास अपने वायरलेस फ्रैंचाइज के निर्माण में तेजी के लिए काफी धन व समय था। वर्ष 2010 में वैश्विक स्तर पर आगे बढ़कर अफ्रीकी मोबाइल फोन कंपनी जेन समूह खरीदकर कंपनी ने एक ही बार में तेईस अफ्रीकी राष्ट्रों में विस्तार कर लिया। मित्तल का साहस देखकर निवेशक बहुत प्रभावित हुए। जब उन्होंने जेन के अधिग्रहण की अपनी मंशा की घोषणा की, तो उन्हें ऋण देने के इच्छुक बैंकों से उनके फोन की घंटी अनवरत घनघनाती रही।

2011 में उनकी टीम ने पाया कि बहुत से अफ्रीकी राष्ट्रों का बुनियादी ढाँचा उनकी उम्मीद से कहीं कम विकसित है। इसलिए एक ओर जहाँ उन्हें अपने इस अधिग्रहण को फिर से चमकाने के लिए भारी पूँजी की आवश्यकता थी, वहीं स्थानीय बाजारों में उनके प्रतिस्पर्धियों ने भयंकर मूल्य युद्ध छेड़ रखा था। ग्राहकों को प्रवेश शुल्क का आकर्षण देकर उन्हें अंतत: उच्च—भुगतानवाली सेवाएँ बेचने का फार्मूला अफ्रीका में बहुत अधिक कामयाब नहीं था। इसलिए वहाँ आय संवृद्धि योजना आशा से बहुत कम रही। इस दौरान, नियामकों में परिवर्तन के चलते भारत में प्रवेश के अवरोध समाप्त हो गए, जिसके साथ ही घरेलू मोरचे पर भी मूल्य युद्ध की शुरुआत हो गई। भारत में ब्याज दरें व मुद्रास्फीति बढ़ रही थीं, रुपया मूल्य खो रहा था और कंपनी अपनी ऋण चुकौती से जूझ रही थी। नकद का प्रवाह पूरी तरह अवरुद्ध था।

जहाज को सही दिशा देने के प्रतिबद्ध मित्तल ने कुछ विक्रय या बंद की जानेवाली संपत्ति की पहचान की। उन्होंने उनकी व्यापारिक कुशाग्रता व विश्वसनीयता का सम्मान करनेवाले कुछ निवेश बैंकरों से मुलाकात की। उन्होंने कंपनी के सहायतार्थ इस कठिन परिस्थिति से निकलने व अगले चरण में जाने हेतु आवश्यक पूँजी की सहायता दी। उसी समय प्रतिस्पर्धात्मक हवाएँ धीमी पड़ने लगीं, कीमतें अपने पुराने स्तर पर वापस आने लगीं और वित्तीय तसवीर में सुधार होने लगा। कंपनी को घेरनेवाली इस अनिश्चितता से निपटने में मित्तल की साख व रिश्ते पूँजी जितने ही मूल्यवान साबित हुए।

सबको साथ लेकर चलें

इस परिवर्तन के दौरान सूचना प्रदाता विभिन्न कार्यक्षेत्रों की प्रतिक्रिया पता करते रहे। इस रूपरेखा की स्पष्टता के बाद अपने वर्तमान पथ को किसी अनिश्चितता की ओर मोड़ देने के बाद संभव है कि अच्छे लोगों का मत आपसे अलग हो या उनके विश्वास के स्तर में कमी आ जाए। जो लोग आपके दल में नहीं हैं, वे इस परिवर्तन को आपको उखाड़ फेंकने के अवसर के रूप में देखेंगे।

सी.ई.ओ. को अपने निवेशकों तथा बोर्ड का विशेष रूप से ध्यान रखना चाहिए। शेयर खरीदनेवाले निवेश समुदाय के मुखर खंड से अकसर अल्पकालिक परिणाम पाने का दबाव उठता रहता है। प्रबंधन के पहले घोषित किए गए पूर्वानुमानों की सुरक्षा विश्लेषकों की आम सहमति या किसी प्रतिस्पर्धी समूह के प्रदर्शन से तुलना की जाती है। कई मामलों में तो पूर्वानुमानों में बताई गई आय में 2.50 डॉलर आधार पर एक पैसे की कमी को भी

आपत्तिजनक माना जाता है, जो शेयर की कीमत को जबरदस्त घुमाव दे देती है। यह दबाव बोर्ड से प्रवाहित होकर अधिकारियों तथा वहाँ से संस्थान के सबसे निचले दरजे के कर्मचारियों तक पहुँच जाता है।

हालाँकि अधिकांश निवेशक अल्पकालिक व्यापारी नहीं होते; सार्वजनिक रूप से कार्य कर रही किसी भी कंपनी के 70 प्रतिशत शेयर संस्थागत निवेशकों के पास होते हैं, जिसे वे एक वर्ष से अधिक समय तक अपने पास रखते हैं। असंतुष्ट होने पर वे अन्य शेयरों को चुन लेते हैं। वहीं यदि उनका आप पर विश्वास जम गया तो वे आपकी कंपनी के और अधिक शेयर खरीद लेते हैं। जैसा गूगल, एप्पल व अमेजन की टीमों ने दिखाया है कि यदि आप निवेशकों को शुरुआती कदम उठाने से पहले ही अपने मार्ग से परिचित करवाने पर उन्हें अपने पक्ष में कर सकते हैं। किसी दीर्घावधिक मार्ग पर अल्पावधिक लक्ष्यों को प्राप्त करके आप अपनी साख में वृद्धि कर सकते हैं।

इसके अलावा बोर्ड को भी साथ लेना आवश्यक है, लेकिन यह कार्य चतुराई से करना होगा। कोई एक अकेला डायरेक्टर भी सी.ई.ओ. की योजना को खटाई में डाल सकता है। आपको उनके बीच के शक्ति का केंद्र जानने के अलावा अपनी योजना से जुड़े मतभेदों की सूचना भी प्राप्त करनी होगी, जिससे इन्हें देख आप अचंभित न रह जाएँ। बोर्ड के सदस्यों को अपने दृष्टिकोण से परिचित करवाकर आप उन्हें अपना भागीदार बना सकेंगे। हाई—ऐंड ऑफिस चेयर्स का निर्माण तथा आर्किटेक्चर फर्म को अन्य फर्नीचर विक्रय करनेवाली और ऑफिस उपकरणों की वितरक 'टू पॉस्चर' उन सैकड़ों कंपनियों में से थी, जो नए व पुराने के फेर में फँसी थीं। इनके बोर्ड में दोनों ही तरह के लोग शामिल थे। 2 बिलियन की वार्षिक आय व 10 प्रतिशत बाजार हिस्सेदारी वाली ये कंपनी फिलहाल मुनाफे में थी। कुल माँग में धीमी गिरावट के बावजूद इसके पारंपरिक व्यापार में बाजार हिस्सेदारी को बढ़ाकर विकास करने की पर्याप्त गुंजाइश थी। इनके ग्राहकों व उपयोगकर्ताओं का मानना था कि वे सर्वश्रेष्ठ उत्पाद बनाते हैं।

सहस्त्राब्दी पीढ़ी के ऑफिस का हिस्सा बनने पर इसमें बदलाव की शुरुआत हुई। वे काम के घंटों से भी अधिक समय तक काम करते, अपने स्वास्थ्य के प्रति सचेत रहते तथा उनका मानना था कि वैश्विक स्तर पर ऑफिस—चेयर भले ही यह धीमी गति से परिवर्तित होनेवाला उत्पाद लगे, लेकिन डिजिटल साधनों के उपयोग से इस उत्पाद को श्रेष्ठ से भी श्रेष्ठतर बनाया जा सकता है। कंपनी को इसमें आक्रामक होने का अवसर दिखाई दिया। उन्होंने तकनीक—चालित एर्गोनॉमिक चेयर विकसित करने का प्रारंभिक प्रोग्राम तैयार किया। इस चेयर में पीछे सीट पर तथा बाँह रखने के स्थान पर ऐसे सेंसर्स का उपयोग किया गया है, जो उपयोगकर्ता की नाड़ी, दिल की धड़कन, तनाव स्तर व बैठने की मुद्रा से संबंधित जानकारी को उसके स्मार्टफोन पर भेज देंगे। तत्पश्चात् ग्राहक अपनी कुरसी में उस जानकारी के आधार पर परिवर्तनकर अपनी रीढ़ के प्रति और अधिक आरामदेह व अनुकूल बना सकता है, जिससे संभवत: उसकी कार्य उत्पादकता में भी इजाफा हो सकेगा।

टी.पी. को यह कार्य करने व इस प्रतिकृति के परीक्षण में एक वर्ष व काफी सारा धन व्यय हुआ। अब कंपनी को इसकी बिक्री बढ़ाने हेतु प्रतिबद्ध होना था, जिसका अर्थ महँगे तकनीक विशेषज्ञों को नौकरी पर रखना और बुनियादी ढाँचे को आवश्यक डिजिटल रूप देना था। इसके लिए बड़े पैमाने पर पूँजी की आवश्यकता थी। इस बड़े खर्च के कारण थोड़े समय के लिए प्रति शेयर मुनाफे में कमी आना तय था। निवेशक इससे असंतुष्ट थे। आवश्यकता को देखते हुए वर्तमान सामग्री पर्याप्त नहीं थी। इस लंबे समय से जारी रिश्ते के विकृत हो जाने के बाद टी.पी. नए निवेशकों की खोज में लग गई। ये सारे कार्य तभी हो सकते थे, जब इसके संबंध में बाजार की प्रतिक्रिया या जन्म से डिजिटल कंपनी द्वारा इंडस्ट्री में आमूलचूल परिवर्तन की क्षमता के बारे में ठोस जानकारी हासिल हो, लेकिन संभवत: सबसे कठिन समस्या पुराने कर्मचारी थे। इन्हीं लोगों की बदौलत कंपनी इतने वर्षों तक सफल रही

थी, लेकिन अब उनकी योग्यता अनुपयुक्त हो गई थी। सब जानते थे कि कंपनी के नई दिशा में कदम बढ़ाने के बाद वर्तमान बिजनेस धीरे—धीरे ह्रसोन्मुख होगा ही। संभव था कि सबसे कुशल लोग चले जाएँ।

अब ये सभी मामले केवल वरिष्ठ अधिकारियों पर ही नहीं, बल्कि बोर्ड पर भी निर्भर थे, लेकिन बोर्ड इस पर बँटा हुआ था। लंबे समय से सदस्य रहे अतिप्रभावशाली बोर्ड के सदस्यों का मानना था—क्षमता व अच्छा ब्रांड होने के चलते कंपनी को विस्तार अवश्य करना चाहिए, लेकिन वे इस नए बिजनेस के बारे में कुछ नहीं जानते थे। उन्होंने कहा, ''हम केवल अपने मुख्य व्यापार के बारे में जानते हैं और इसमें विकास की गुंजाइश भी है, लेकिन इस नए डिजिटल खेल के बारे में हमें कोई जानकारी नहीं है।'' वहीं जन्म से ही डिजिटल कंपनी के उच्च पदस्थ अधिकारी रहे एक अन्य बोर्ड सदस्य अपने जैसी कंपनियों द्वारा इंडस्ट्री को पुन: आकार देते देख रहे थे। वे सोच रहे थे कि आखिर डिजिटल प्रौद्योगिकी उनके बिजनेस को अस्त—व्यस्त क्यों नहीं करेगी और टी.पी. ने इस पर इतना ठंडा रुख क्यों अपना रखा है? इस मामले पर बोर्ड के विभाजन से मामला लटक गया। इसमें सी.ई.ओ. भी फँस गए, साथ ही उन्हें इस कार्य में व्यर्थ हो रहे कीमती समय की चिंता भी सता रही थी।

जैसा हमने पिछले अध्याय में देखा कि वेरिजोन के सी.ई.ओ. इवान सीडेनबर्ग ने वर्ष 2004 में अपनी फाइबर केबल नेटवर्क निर्माण की वृहद परियोजना द्वारा इंटरनेट, केबल व वॉयस सिग्नलों को अमेरिका भर में पहुँचा दिया। उनका व उनकी टीम का मानना था कि वेरिजोन के भविष्य हेतु यह व्यय अत्यावश्यक है, लेकिन उन्हें कम —से—कम एक और महत्त्वपूर्ण सत्ता, बोर्ड सदस्यों को भी इस बात पर यकीन दिलाना था। सीडेनबर्ग ने अपनी टीम के प्रस्तुतीकरण को बिक्री की बातचीत का तरीका नहीं बनाया। उनका अपने डायरेक्टरों के साथ निकट का कार्यशील रिश्ता था। वे उनके साथ बाहरी वातावरण में आ रहे मौजूदा परिवर्तनों पर नियमित रूप से चर्चा करते रहते थे। हर बैठक में वे उन्हें नियमों में आए परिवर्तन, उनके प्रतिस्पर्धी क्या कर रहे हैं तथा तकनीक में हो रहे नवीन विकास की जानकारी देते रहते थे। उन्होंने तकनीक व उसके भविष्य की क्षमताओं हेतु बाहरी विशेषज्ञों तथा आगामी परिवर्तनों की जानकारी की चर्चा—परिचर्चा के लिए निर्माताओं को बुलाया।

बोर्ड ने इस मामले पर गहराई से विचार करने के साथ ही प्रबंधन की योजना का भी निरीक्षण किया। जहाँ विश्लेषक इस साहसिक कदम की आलोचना कर रहे थे, वहीं इस निरीक्षण से इवान की बात की पुष्टि हो गई। सीडेनबर्ग ने बातचीत जारी रखी और अंतत: निवेशकों ने भी उनके बुद्धिमानी भरे फैसले का परिणाम देख लिया। अब इस श्रेणी में केवल ए.टी. ऐंड टी. ही मौजूद है।

लोगों को अपने साथ रखने का तरीका बातचीत ही है। इस बातचीत में तथ्य, अस्पष्ट चीजों के प्रति आपका दृष्टिकोण तथा दूसरे व तीसरे क्रम के संभावित परिणामों की संभाव्यता का होना जरूरी है। यदि इन सबके होने के बावजूद आप लोगों को विश्वास नहीं दिला पाए तो आपको अपनी योजना पर पुनर्विचार करना चाहिए। आखिर नेतृत्व अपने हाथ होना ही सबकुछ नहीं है।

आप अपने दृढ विश्वास के बल पर ही आगे बढ़ते हैं। जैसा सीडेनबर्ग का कहना था, ''एक दिन ऐसा आएगा, जब आप कह उठेंगे, 'मैं यही चाहता था।' यदि फाइबर ऑप्टिक केबल में निवेश का फैसला गलत साबित होता तो संभवत: बोर्ड पूरे प्रबंधन को बदल देता, लेकिन मैं इसके लिए तैयार था।''

❑

अगले अध्याय में हम देखेंगे कि एक कंपनी प्रमुख व उनकी टीम ने आश्चर्य की जोरदार बौछार का कैसे सामना किया।

❑

अध्याय— 16

मर्क का आक्रामकता हेतु त्वरित संस्थागत परिवर्तन

अपने व्यापार को अनिश्चितता से बाहर निकालते समय यदि आपने प्रतिरोध को पूर्णत: नहीं दबाया तो आपको संशयवाद का सामना करना होगा। आपको अपने रास्ते में आनेवाले किसी भी अवरोध का सामना करने के लिए गहरे विश्वास व लचीले अंदरूनी तत्त्व तथा अपने अल्प व दीर्घावधिक लक्ष्यों, दोनों को प्राप्त करने के लिए गहनता की आवश्यकता होगी। आपको लोगों की उद्देश्य के प्रति सहज बुद्धि तथा लोगों में पेशेवर लक्ष्यों व क्षतिपूर्ति जैसे भय उत्पादक व्यावहारिक मुद्दों के प्रति स्पष्टता की आवश्यकता को समझना होगा। औचक परिवर्तन पर प्रतिक्रिया, त्वरित मार्ग पुनर्स्थापना तथा संस्थान को मजबूत हाथों द्वारा आगे बढ़ाने की बातें बड़ी लगती हैं, लेकिन आपको इन चुनौतियों का उसी तरह सामना करना होगा जैसे वर्ष 2012 के अंत में जे. गाल्योटा ने हॉस्पिटल ऐंड स्पेशलिटी केयर बिजनेस के अध्यक्ष के तौर पर किया।

जब गाल्योटा के नेतृत्ववाली टीम ने अपने वर्तमान वर्ष के प्रदर्शन का पाँच वर्ष के लंबे क्षितिज का पुनर्विलोकन किया तो उसे देखकर वे चिंता में डूब गए। उन्हें वहाँ चक्रवृद्धि वार्षिक वृद्धि में गिरावट तथा प्रचालन लाभ में अर्थपूर्ण कमी नजर आई। उन्होंने अन्य फार्मास्यूटिकल कंपनियों के प्रदर्शन व उनकी मर्क के समान ही दैनिक कार्य योजना (समय से तेज चलना व दवा निर्माण में मुकाबला उनकी दिनचर्या का हिस्सा है) की पड़ताल की। जैसे—जैसे वर्ष आगे बढ़ता गया 'ज्ञात' चीजों में अचानक परिवर्तन आने लगा तथा ऐसी बहुत सी नई अनिश्चितताएँ इस तरह उभर रही थीं, जिनसे व्यापार नकारात्मक रूप से प्रभावित होने लगा। गाल्योटा व उनके नेतृत्ववाली टीम की परीक्षा की घड़ी आ गई थी—क्या वे शीघ्रतापूर्वक सुरक्षात्मकता से आक्रामकता की ओर मुड़ सकेंगे, त्वरित गति से मार्ग पुनर्निर्धारण करके संस्थान को उस पर आगे बढ़ा सकेंगे?

गाल्योटा उसी समय से हॉस्पिटल एंड स्पेशलिटी केयर बिजनेस के अध्यक्ष थे, जब से मर्क ने अपने विशिष्ट ग्राहकों को बेहतर सेवा देने के लिए वर्ष 2011 में इस स्पेशलिटी बिजनेस की स्थापना की थी। इस समूह के वैश्विक व्यावसायिक फ्रैंचाइज में एक्यूट केयर हॉस्पिटल, एच.आई.वी., एच.सी.वी., न्यूरोलॉजी ऐंड इम्यूनोलॉजी, आँकोलॉजी तथा ऑप्थेल्मिक्स, इनकी कुल सामूहिक आमदनी लगभग 10 बिलियन डॉलर है, जो मर्क के हर पाँच में से एक डॉलर के बराबर है। इस समूह की अपनी शोध व निर्माण प्रणाली है, जो कॉरपोरेट स्तर के काफी निकट रहते हुए कार्य करती है।

पहले वर्ष में गाल्योटा ने सामान्य कीमत नियंत्रण प्रक्रिया लागू की। इसके साथ ही उन्होंने अपने समूह के सभी बिजनेस के मूल्य को अलग करना आरंभ किया, जिससे संस्थान तथा मर्क में उसके व्यक्तिगत योगदान का आकलन किया जा सके। वर्ष 2013 की प्लानिंग में कोई कारण नहीं था कि अगले सत्र में हॉस्पिटल एंड स्पेशलिटी केयर की आय में वृद्धि की आशा न की जाए। मजबूत ब्रांड प्रबंधन, व्यय विश्लेषण में संवर्धन तथा लक्षित निवेश द्वारा टीम बाजार के धक्कों को सँभाल लेगी। उन्होंने कड़ी मेहनत द्वारा एच.सी.वी. और एच.आई.वी. जैसे कुछ प्रमुख उपचार क्षेत्रों में वास्तविक व प्राप्य लक्ष्यों का निर्माण किया। वे जानते थे कि उनके प्रतिस्पर्धी वैकल्पिक उपचारों पर काम कर रहे हैं तथा वे यह भी जानते थे कि नियामक परिवेश किस तरह काम करता है। उनके मूल योजना परिदृश्य में आनेवाले एक या दो वर्षों तक अपने किसी भी प्रतिस्पर्धी के उपचार को एफ.डी.ए. अनुमति न मिलने देना शामिल था। गाल्योटा व उनकी टीम ने अपनी पंचवर्षीय योजना में प्रतिस्पर्धात्मक परिदृश्य के प्रति अपने दृष्टिकोण व अपने वर्तमान प्रदर्शन के ट्रेंड को मजबूत व्यापारिक प्रदर्शन का आधार बनाया था। इसके बावजूद

उनके बीच कुछ संशयवादी भी थे, जिनका विचार था कि विकास व मुनाफे के ये लक्ष्य बहुत मामूली हैं। उदाहरण के लिए ब्रेन कैंसर का उपचार करनेवाली मर्क की एक दवाई का पेटेंट जल्द ही समाप्त होनेवाला था, लेकिन कुछ लोगों को पूरा भरोसा था कि चिकित्सक इतनी गंभीर बीमारी के लिए जेनेरिक विकल्प से कभी संतुष्ट नहीं होंगे। इस दौरान हॉस्पिटल ऐंड स्पेशलिटी केयर मर्क के माध्यम से नई दवाई का निर्माण कर लेगा, जो आनेवाले समय में किसी भी मौजूदा उत्पाद प्रदर्शन की गिरावट की पूर्ति कर लेगी और अधिकांश लोगों का मानना था कि यह योजनानुसार बाजार में पेश हो जाएगी।

वर्ष 2013 की शुरुआत में जब टीम ने परिचालन समीक्षा व बाजार परिदृश्य की गतिविधियों के आकलन हेतु बैठक की, तब तक कुछ नए विकास उभरने लगे थे। सबसे पहला विकास हेपेटाइटिस सी के क्षेत्र में हुआ। उनके प्रतिस्पर्धी गिलाड के मुँह द्वारा किए जानेवाले नए उपचार ने नियामक बाधा को पार करने से पहले ही मर्क के विपणन नेतृत्व को झटका दे दिया। बाजार ने रोगियों को भरती रखने का त्वरित व नाटकीय मोड़ ले लिया। इस घटना के बाद चिकित्सक ने इस आनेवाले अधिक बेहतर उपचार की प्रत्याशा में रोगियों के उपचार की योजना पर अस्थायी विराम लगा दिया। हेपेटाइटिस सी के बहुत से रोगियों में वर्षों तक इसके लक्षण दिखाई नहीं देते। चिकित्सक इन लक्षणहीन रोगियों पर वर्तमान उपचार का उपयोग करते थे। फिर यह ठीक भी था, किसी ऐसी चीज का पक्ष लेना, जिसमें अधिक फायदे का वायदा किया गया हो तथा जिसे लेना सरल होने के अलावा उस उपचार में समय भी कम लगता हो।

मर्क हेपेटाइटिस सी के इंजेक्शन से किए जानेवाले उपचार (विक्ट्रेलिस) को लॉञ्च करने ही वाला था, जिससे उनके हॉस्पिटल ऐंड स्पेशलिटी केयर बिजनेस में पर्याप्त बढ़त की उम्मीद थी। गिलाड के मुँह द्वारा किए जानेवाले उपचार के वक्त से पहले के आशातीत वायदे ने बाजार को उत्पाद के लिए उत्साहित कर दिया था। इसका मर्क व वर्तमान एच.सी.वी. उपचार के बाजार में उनके अन्य प्रतिस्पर्धियों पर गंभीर प्रभाव पड़ा। नए लॉञ्च होनेवाले उपचार का कई बिलियन डॉलर का बाजार लगभग गायब हो चुका था।

बात यहीं खत्म नहीं हुई। मर्क को एच.आई.वी. के उपचार में भी गंभीर प्रतिस्पर्धात्मक हालातों का सामना करना पड़ा। इसके पीछे एफ.डी.ए. के उन्नत या 'नए महत्त्वपूर्ण उपचार की खोज' से जुड़े नए नियामक निर्देश थे। एफ.डी.ए. के पास बीते समय की किसी चिकित्सीय कमी को पूरा करनेवाले उपचार को अनुमति देनेवाली 'फास्ट ट्रैक' स्वीकृति प्रक्रिया मौजूद थी। 2013 के अंत में कांग्रेस ने एक कानून पारित कर किसी 'महत्त्वपूर्ण खोज' माने जा रहे उपचार की स्वीकृति प्रक्रिया को और भी तेज कर दिया। इनमें वे सभी दवाएँ शामिल थीं, जिनका उपयोग किसी गंभीर या घातक स्थिति के उपचार में महत्त्वपूर्ण विकास का वायदा किया गया हो। इसकी प्रायोजक कंपनी के साथ सृजनात्मक ढंग से कार्य करके एफ.डी.ए. अपनी संसाधनों सहित समीक्षा प्रक्रिया द्वारा इन चिकित्साओं की जाँच करती। इसके परिणामस्वरूप एच.आई.वी. के दो नए उपचार, एक गिलाड और दूसरा ViiV (ग्लैक्सो स्मिथक्लाइन, फाइजर व शियोनोगी के विशेषज्ञता संयोजन द्वारा गठित एक स्वतंत्र कंपनी) अनुमति पाकर जल्दी ही बाजार में आ गए। मर्क के अधिकारी इस चुनौती से परिचित थे तथा उन्होंने इससे निपटने हेतु नवीन कौशलयुक्त रणनीति भी बना ली थी, लेकिन वे समय को लेकर मात खा गए। एच.आई.वी. बाजार में इस प्रतिस्पर्धी वातावरण से उछाल आ गया। इसके चलते एच.सी.वी. बाजार में भी बड़ा परिवर्तन आ गया, जिसका पूरा दबाव (लगभग 3 बिलियन डॉलर का) समूह की आमदनी तथा उससे भी अधिक दबाव उनके परिचालन लाभ पर पड़ा।

इसी के साथ ही अन्य अनिश्चितताएँ भी सिर उठाने लगीं। यूरोप में हुए नियामक बदलाव सबसे महत्त्वपूर्ण परिवर्तन साबित हुए। इसके चलते जेनेरिक प्रतिस्पर्धी उम्मीद से काफी पहले ही मर्क के इम्यूनोलॉजी व्यापार के

सामने आ खड़े हुए। यूरोप में ऐतिहासिक तौर पर कभी स्वीकार नहीं किए गए बायोसिमिलर (जैव—अनुरूपण) उत्पाद पुन: अनुमति के लिए टेबल पर आ गए। प्राय: नियामक एक अणु के दूसरे में बहिर्वेशन की अनुमति नहीं देते थे, क्योंकि इसमें विकास के किसी मामूली से प्रकारांतर में भी व्यक्ति को अलग से टेस्ट करवाने की आवश्यकता होती है, लेकिन इस बार यूरोपियन नियामकों ने अप्रत्याशित रूप से अलग राह लेते हुए दवा निर्माताओं को एक दवा के दूसरे में बहिर्वेशन की अनुमित दे दी, जिसे बायोइक्विलेंस (जैव—समानक) कहा गया। जहाँ नियामकों की दृष्टि में यह छोटा सा बदलाव था, वहीं इसने प्रतिस्पर्धी उत्पादों के व्यापक उपयोग के द्वार खोल दिए। बायोसिमिलर का रास्ता साफ होना मर्क हॉस्पिटल ऐंड स्पेशलिटी केयर बिजनेस के द्वि—अंकीय विकास क्षेत्र हेतु एक गंभीर खतरा बन गया।

वहीं अप्रत्याशित रूप से ऑकोलॉजी चिकित्सकों के व्यवहार से जुड़ी एक और अनिश्चितता सामने आ खड़ी हुई। मर्क की ब्रेन कैंसर से जुड़ी दवा टेमोडर के पेटेंट की अवधि समाप्त हो गई और उसी समय बाजार में उसका जेनेरिक वर्जन आ गया। समूह इसके लिए तैयार था, लेकिन वे यह नहीं जानते थे कि चिकित्सक इतनी गंभीर स्थिति के जेनेरिक विकल्प को इतनी जल्दी अपना लेंगे। ज्ञात हुआ कि उन्होंने इसे अप्रत्याशित शीघ्रता से स्वीकार कर लिया है, जिससे इसकी बाजार माँग भी अत्यधिक बढ़ गई है।

गाल्योटा ने इन तीन परिवर्तनों के कुल प्रभाव का अनुमान लगाया, अब उनके लिए अपने व्यापार पर पुनर्विचार करना अनिवार्य हो गया था। ''अब तक यह स्पष्ट हो गया था कि हमने अपने बिजनेस प्लान में जिस संवृद्धि की बात की थी, अब उसमें बहुत गिरावट आ गई है और अब हमें एक पाँच वर्ष से अधिक के लिए योजना बनानी होगी। हमें जल्द ही अपने नुकसान की भरपाई का रास्ता भी खोजना होगा।''

बड़ा खुलासा

जब आपका संवृद्धि का पूर्वानुमान आपकी इच्छा से बहुत कम हो तो आप क्या करेंगे? पहला विकल्प पुरानी रीति पर चलें, खर्च में कटौती करें तथा नकारात्मक परिणामों के लिए तैयार हो जाएँ। दूसरा विकल्प यह है कि अपनी दृष्टि को व्यापक बनाएँ तथा दृढ संकल्प होकर संवृद्धि के नए अवसरों की खोज करें। इन नवीन वास्तविकताओं पर तेज नजर डालते हुए गाल्योटा ने आक्रामक होने का फैसला किया। उन्होंने अपने साथ कंपनी के विभिन्न क्षेत्रों के छह अति—क्षमतावान, नवोन्मेष प्रमुखों की टीम के साथ मिलकर अपने व्यापार व बाहरी दुनिया का आलोचनात्मक विवेचन किया। इस तरह वे मौजूदा अवसरों की खोज करना और उससे भी बढ़कर अवसर कहाँ मौजूद नहीं है, यह जानना चाहते थे। उन्होंने अपने नेतृत्ववाली इस टीम में से एक वरिष्ठ सहयोगी व एक अति—क्षमतावान सदस्य को चुना व इस कार्य का आद्योपांत नेतृत्व उन्हें सौंप दिया। टीम के प्रत्येक सदस्य को फ्रैंचाइज प्रमुख, प्रोजेक्ट प्रमुख, उन्हें सीधा रिपोर्ट करनेवालों के साथ मिलकर बाजार तथा संपूर्ण व्यापार की स्थिति जानने हेतु आवश्यक सहायक क्रियाओं द्वारा आगे बढ़ने का मार्ग तय करना था।

इससे पहले प्रतिस्पर्धा में शामिल हॉस्पिटल ऐंड स्पेशलिटी केयर के विविध व्यापारों को समान माना जाता था। बजट के समय, पारंपरिक रूप से यही होता था कि जिन प्रमुखों ने अपने कार्य क्षेत्र में संसाधनों का जितना बेहतर उपयोग किया होता, उन्हें इसमें उतना ही अधिक हिस्सा मिल जाता। गाल्योटा जानते थे कि अब वक्त पीछे हटकर इस बारे में फिर से सोचने का है, ''प्रत्येक बिजनेस फ्रैंचाइज संवृद्धि को लेकर अति महत्त्वाकांक्षी था, लेकिन संसाधनों के उपयोग पर दुविधा में थे। उनका मानना था कि उन्हें दूसरों से आगे निकलना होगा, तभी उन्हें इन्सेंटिव मिल सकेगा, लेकिन इस बीच मैंने देखा कि हमें अपने पी. ऐंड एल. (लाभ व हानि) को और अच्छे से समझना होगा। जिस व्यापार से सबसे अधिक प्रतिफल मिलता है संवृद्धि की सबसे अधिक संभावना भी वहीं पर होती है

और क्या इससे ही परिचालन प्रदर्शन भी बेहतर होता है?'' तो कम लाभदायक व गतिहीनता क्या होती है, यह इनमें भागीदारी का कोई भिन्न तरीका है या इससे निकलने का मार्ग है? इसके पीछे यह विचार था कि विकल्प जितना स्पष्ट होगा, हमारे प्रदर्शन में उतना ही अधिक सुधार होगा।

कौन सा बिजनेस मूल्यवान है और कौन प्रदर्शन को धीमा बना देगा, इस पर ठीक से विचार करने का कार्य कोर ग्रुप के उन प्रमुखों का था, जिन्हें गाल्योटा ने इस कार्य में सहायता हेतु चुना था। गाल्योटा को सीधा रिपोर्ट करनेवालों के साथ निकट रहकर काम करते हुए इस प्रोजेक्ट टीम ने इस बिजनेस को तीन समूहों में बाँटा, जिस पर उन्होंने बिजनेस के कामयाब की संभावना से जुड़े लेबल लगा दिए—सफलता के लिए निवेश, नए ढंग की भागीदारी, मुद्रीकरण। इनका उचित आकलन इस सटीक दृष्टिकोण पर निर्भर है कि इनमें से प्रत्येक बिजनेस की संवृद्धि संभावनाओं को बाजार किस तरह प्रभावित करता है। इसके अलावा इसमें प्रत्येक बिजनेस व इसकी कार्य—योजना की संभाव्यता की आंतरिक शक्ति व स्थिरता भी शामिल है। इस प्रसंग को और अच्छी तरह समझने के लिए टीम ने अपने ज्ञान व अंतर्बोध का प्रमुख क्षेत्रों व बाजारों के साथ समाविष्ट किया। इसके अतिरिक्त टीम ने आंतरिक बाजार डाटा व सहायक सूचना प्रणाली द्वारा इनमें से प्रत्येक बिजनेस की भावी परिकल्पना तैयार कर ली।

दुनिया भर के अस्पतालों के सामने आनेवाली चुनौतियों से जुड़े कुछ प्रमुख पर्यवेक्षण भी निश्चित किए गए। चीन, अमेरिका व जापान जैसे सभी वैश्विक बाजारों में अस्पतालों में सभी तरह का उपचार देने की प्रवृत्ति उभर रही थी तथा वे सभी अपने परिणामों व फिर से भरती होने पर महँगे शुल्क से बचाने की जरूरत को पहचानकर अपने शुल्कों में कमी लाने का प्रयास कर रहे थे। हैल्थकेयर प्रदानकर्ता शृंखला के इस हिस्से का अध्ययन कर टीम ने अनुमान लगाया कि उत्तम चिकित्सा को संवृद्धि के अवसर पर कमतर आँका गया है। अस्पतालों में विभिन्न बीमारियों के उपचार में यह बिजनेस पहले ही सेवा प्रदान कर रहा था, लेकिन यह अंतर्बोध किसी अलग चीज की ओर इशारा कर रहा था। कंपनी के प्रयासों को हमेशा की तरह वे जिन रोगों का इलाज कर रहे हैं, उन प्रभागों द्वारा परिभाषित करने की जगह, उन्हें अस्पताल को उपभोक्ता सेगमेंट या चैनल की तरह केंद्रित होते हुए, उनकी आवश्यकताओं को व्यापक दृष्टि से देखने की आवश्यकता है। इसके बाद मर्क ने उन रास्तों पर चलना आरंभ किया, जिसके द्वारा वे अपने ग्राहकों को और अधिक सुविधाएँ प्रदान कर सकें।

तत्पश्चात् विश्लेषकों ने टीम द्वारा निश्चित किए गए परीक्षण प्रश्नों के परिणामों का थकाऊ कार्य आरंभ किया। क्या अस्पताल की कुछ चिकित्सीय आवश्यकताएँ पूरी नहीं हो पा रहीं, हाँ। क्या उपभोक्ता सेगमेंट टिकाऊ है, हाँ। क्या मर्क के पास इन नए परिभाषित सेगमेंट में प्रतिस्पर्धा के योग्य मजबूत आधार है, हाँ है। क्या निवेश की दृष्टि से प्रतिस्पर्धी वातावरण उचित है, हाँ है। क्या इस क्षेत्र में नवोन्मेष खोजा जा सकता है? हाँ। अस्पतालों की व्यापक आवश्यकताओं पर केंद्रित इस विचार की सभी ने जाँच की। यह सेगमेंट काफी आकर्षक तथा न्यूनाधिक निवेश के योग्य था और मर्क इसमें विलक्षण ढंग से प्रतिस्पर्धा कर सकता था।

गाल्योटा बताते हैं, ''तब से ही हम पूरी सूक्ष्मता सहित उन क्षेत्रों को छाँटने लगे, जहाँ अस्पताल की प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष लागत खींचनेवाली अपूरित आवश्यकताएँ मौजूद थीं और फिर हम इनकी पूर्ति के रास्ते खोजने लगे। उदाहरण के लिए, हमने देखा है कि रोगियों की देखभाल करनेवाले संस्थानों के लिए सबसे बड़ा आर्थिक बोझ अस्पताल में होनेवाला जीवाणु—संबंधी संक्रमण है, जिसकी औसत लागत 1,08,000 डॉलर प्रति रोगी है। हमारी प्रक्रियागत योजनाओं में नया एंटीबायोटिक कार्यक्रम भी शामिल है। इसके साथ ही हम अपने मौजूदा उत्पादों को भी नया संविन्यास भी प्रदान कर रहे हैं, जिससे वे और बेहतर बन सकें। इसके अतिरिक्त अस्पतालों की कुछ अन्य

अपूरित आवश्यकताएँ व उच्च लागत बोझ की भी पहचान की गई है। यदि हमें इनका उचित उपचार नहीं मिल पाता और यदि ये हमें अपनी कंपनी से बाहर भी मिल जाता है तो भी हम अपनी वैश्विक व्यवस्था द्वारा इन उत्पादों को ग्राहकों तक पहुँचा देंगे। दूसरे शब्दों में कहें तो अपने ग्राहकों को बेहतर सेवा देने व कमियों को पूरा करने के लिए हम अपनी उत्पाद रेखा को अस्पतालों की अपूरित आवश्यकताओं तथा उच्च लागत की ओर रखेंगे। यह हमारा खुलासा करने का क्षण है।''

तो प्रतिस्पर्धियों का क्या होगा? अभी इनमें कोई नाम शामिल नहीं है। अधिकांश बड़ी फार्मास्यूटिकल कंपनियाँ अभी उस बाजार में निवेश करने को तैयार नहीं हैं, जिस पर मर्क अब पुनर्विचार कर रहा है। यह स्पष्ट ही है, क्योंकि यह पहली बार है, जब इस सेगमेंट में अपूरित आवश्यकता तथा प्रोत्साहन की कमी में नियामक तंत्र और भुगतानकर्ता परिवेश पर एक साथ विचार किया जा रहा है। औपचारिक अनुसंधान से विचार ज्ञात हुआ कि अस्पतालों का कहना है कि यदि मर्क आगे बढ़कर इन अपूरित आवश्यकताओं से जुड़े नए उत्पादों का निर्माण करें तो यह उनके लिए भी रुचिकर हो जाएगा। विशेष रूप से इस समय जब क्षितिज के पार कोई बड़ा अभ्युदय दिखाई नहीं दे रहा, यहाँ तक कि भुगतानकर्ता व सरकारी नियामक में भी सामंजस्य है, क्योंकि फफूंदीय संक्रमण व संक्रामक रोग जैसे समस्यापूर्ण क्षेत्रों में उपचार में उन्नति में वे भी रुचि रखते हैं।

धारा के अनुसार तैरना

सभी बाहरी व स्थूल ट्रेंड्स टीम से कह रहे थे कि हॉस्पिटल सेगमेंट में संवृद्धि के अवसर से जुड़ा उनका पूर्वानुमान सही है—गाल्योटा इसे धारा के साथ बहना कहते हैं, लेकिन उनके पास इस क्षेत्र में निवेश हेतु पर्याप्त पूँजी नहीं थी। यह उनके सामने एक बड़ी रणनीतिक व संस्थागत चुनौती थी। अब प्रश्न यह था कि इस सेगमेंट में वृद्धि के लिए वे क्या अलग करें व इसे कैसे अनजाम दें।

टीम ने चार 'संवृद्धि के स्तंभ' निर्धारित किए। पहला, प्रचार में बढ़ोतरी कर अपने मौजूदा उत्पादों का लक्षित लाभ लेना तथा खोज हेतु अनुदान व अनुसंधान द्वारा उनमें और अधिक वैज्ञानिक प्रगति करना। दूसरा, प्रक्रियागत योजनाओं में शामिल ऐसी दवाओं पर गति बढ़ाना, जिनका रोगियों के पास और कोई विकल्प नहीं है। इसे सिद्ध करने का एक तरीका एफ.डी.ए. को दिखाते हुए सक्रिय होना। उदाहरण के लिए संक्रमण का उपचार कैंसर के उपचार जैसा ही है। अस्पताल में भरती कोई रोगी संक्रमित हो जाता है, इसके बाद उसे लंबे समय तक गहन चिकित्सा कक्ष में सबसे अलग रहने का कष्ट झेलना पड़ता है, जिसके अकसर नकारात्मक परिणाम होते हैं। यह जहाँ हैल्थकेयर प्रणाली के लिए अधिक लागतवाला कार्य है, वहीं इसका रोगी व उसके परिवार व चिकित्सा—प्रदाताओं पर भी भारी बोझ रहता है। इस संबंध में एफ.डी.ए. का भी यही विचार है। मर्क ने अपनी प्रक्रियागत योजना में एक नई एंटीबायोटिक की खोज की गति तेज कर दी है। इससे वह बहुत जल्द बाजार में आ सकेगी और वह भी बेहद कम कीमत पर और यह आशानुरूप कार्य करने में भी सक्षम होगी।

तीसरा स्तंभ है, पूरी आक्रामकता सहित अन्य कंपनियों के उन उत्पादों की खोज करना, जिनसे अस्पतालों की उच्चतम लागत व अपूरित आवश्यकताओं के क्षेत्र में सहायता मिल सके और जहाँ मर्क कुछ नहीं बना रहा। चौथा स्तंभ है, अस्पताल की ग्राहक सहायता को चिकित्सीय हस्तक्षेप से आगे रखना, विशेष रूप से, इस तथ्य के समर्थन में पर्याप्त डाटा मौजूद है कि किसी संक्रमण की पहचान करने या यह संक्रमण किस विशिष्ट 'कीटाणु' द्वारा हुआ है, उसका उपयुक्त उपचार तथा दवा के पहली खुराक की मात्रा इन सब का रोगी के स्वास्थ्य परिणाम पर बहुत प्रभाव पड़ता है। जिन रोगियों को जितना जल्दी उपचार मिल जाता है, उनकी स्थिति गंभीर होने की संभावना उतनी ही कम हो जाती है। इसलिए मर्क ने 'एंटीमाइक्रोबायल स्टीवर्डशिप' प्रोग्राम तैयार किया है, जो

दरशाता है कि प्रोटोकॉल व संचार मानक होने से अस्पताल को आरंभिक जाँच तथा सही दवा की पहली खुराक देने के बीच लगनेवाले समय को कम करने में सहायता मिलती है।

आगे वाला रन—वे जहाँ स्फूर्तिदायक था, वहीं इसमें सीमित संसाधनों के रूप में एक बाधा भी थी। गाल्योटा कहते हैं, ''इंडस्ट्री में बाकी सब की तरह हमारे पास भी निश्चित संसाधन थे। इसलिए हमें अस्पतालों की सेवा के लिए मिले इस अवसर हेतु अपने फंड में थोड़ी ढील देनी होगी।'' उन्होंने व उनकी टीम ने अपने ऑकोलॉजी, एच.आई.वी., इम्यूनोलॉजी, हेपेटाइटिस, न्यूरोलॉजी तथा नेत्र विज्ञान जैसे प्रत्येक व्यापार की सावधानीपूर्वक जाँच की तथा विभिन्न मानकों पर अस्पतालों की संभावित 'पात्रता' के आधार पर इन्हें भी श्रेणीबद्ध कर दिया। इसमें पंचवर्षीय चक्रवृद्धि वार्षिक संवृद्धि दर, लाभ अंशदान तथा प्रक्रियागत योजनाओं का मूल्यांकन भी शामिल किए। कुछ मजबूत थे तो कुछ स्पष्ट रूप से 'मुद्रीकरण' श्रेणी के थे। मध्यम श्रेणी के इम्यूनोलॉजी, एच.आई.वी. तथा एच.सी.वी. का और अधिक कठोर मूल्यांकन किया गया। अब वे ध्यान केंद्रित निवेश के उम्मीदवार बन गए थे। जो व्यापार यथायोग्य नहीं थे, टीम ने उनके मर्क से बाहर जाकर लाभप्रद होने पर विचार किया। टीम का पूर्वानुमान था, यह व्यापार अन्य आंतरिक अवसरों की तुलना में मर्क के भीतर से अधिक बाहर उपयोगी साबित होंगे।

उस समय ऑकोलॉजी पर प्रश्न—चिह्न लगा था। शरीर की अपनी प्रतिरोधक क्षमता को सक्रिय करके ट्यूमर पर हमला करनेवाली कैंसर की नई प्रकार की दवा एंटी—पी.डी.1 अवरोधक से जुड़ा शुरुआती डाटा काफी आशाजनक दिखाई दे रहा था। इसके द्वारा मर्क संभवत: किसी महत्त्वपूर्ण खोज के कगार पर था, लेकिन अनुसंधान के परिणाम संतोषजनक नहीं थे। इसलिए फिलहाल ऑकोलॉजी को विजयी क्षेत्रों में शामिल करने की घोषणा करना उचित नहीं होता। सो टीम ने एक निर्णय के लिए स्पष्ट नियम की संस्तुति की—यदि इस वैज्ञानिक खोज में सफलता मिलती है तो हरसंभव प्रयास करके अलग से नए बिजनेस यूनिट की स्थापना की जाएगी और यदि नहीं तो इस बिजनेस को छोड़ देंगे। कुछ ही माह में, मर्क को एंटी—पी.डी.1 अवरोधक में बड़ी संभावना दिखाई देने लगी। इसी के साथ कंपनी ने टीम की ऑकोलॉजी को अपने बिजनेस यूनिट में शामिल करने की संस्तुति को स्वीकार कर लिया। नई श्रेणी की यह दवा संभवत: कैंसर के उपचार में गत तीस वर्षों की सबसे महत्त्वपूर्ण प्रगति साबित होगी।

दर्द व लाभ का साझाकरण

2013 की पहली तिमाही के अंत तक इसके पीछे के आर्थिक, विश्लेषणात्मक, अंदर—बाहर के व उपभोक्ता—चालित अभ्यास के बाद अब समय आ गया था कि टीम अपनी क्रियान्वयन रीति को परिवर्तित करे। अधिकांश कंपनियों में यही वह समय होता है, जब आक्रामक—निष्क्रिय रस्साकशी व खींचतान शुरू होती है और जिसमें वरिष्ठ अधिकारी अकसर सबसे अच्छी योजना को भी विकृत कर देते हैं। मर्क में ऐसा नहीं हुआ। रणनीति के विकास में सही शेयरधारकों जैसे लोगों पर ध्यान केंद्रित रखते हुए तथा अपने अंतरिम लक्ष्य पर स्पष्ट रहना ही विजय सूत्र साबित हुआ। एक बार जब वरिष्ठ नेतृत्व ने व्यापार को पुन: आकार देने की अनुमति प्रदान कर दी तो गाल्योटा ने प्रोजेक्ट टीम में से कुछ चुनिंदा लोगों को साथ लिया और उन्होंने इसे तेज गति से क्रियान्वित करने को कह दिया।

हॉस्पिटल ऐंड स्पेशलिटी केयर के इस नई दिशा में बढ़ने का सबसे बड़ा प्रभाव लोगों पर पड़ा। इस नए मार्ग को तय करनेवाले सबसे प्रमुख नेतृत्व के अलावा विभाग के अन्य लगभग दस मैनेजर इससे निजी तौर पर प्रभावित हुए। इनमें से कुछ का व्यापार छोटा हो गया तो कुछ हार मान गए, लेकिन फिर भी यदि टीम ने साथ मिलकर मार्ग के इस घुमाव पर बातचीत न की होती तो पूरा संस्थान पटरी से उतर जाता। उदाहरण के लिए नेत्र विज्ञान, पार्किंसन

रोग तथा स्किजोफ्रेनिया को छोड़ना ऐसी योजना थी, जिससे संसाधनों के पुन: आवंटन द्वारा अन्य बिजनेस को विकसित होने का अवसर मिल सकेगा।

दो वर्ष पहले टीम ने हॉस्पिटल ऐंड स्पेशलिटी केयर में व्यापार प्रबंधन तथा वे इसे कैसे करेंगे, इससे संबंधित कुछ 'परिचालन सिद्धांत' निश्चित किए थे। इस सिद्धांतों की कुंजी यह थी कि उन्होंने नेतृत्व टीम को बिजनेस को कुछ एकल व्यापारों की जगह एक एंटरप्राइस के रूप में देखने को तैयार किया। इसका एक प्रमुख सिद्धांत सकारात्मक मनोरथ को स्वीकार करना था यानी यह स्वीकार करना कि टीम के सदस्य संस्थान में व्यापक परिवर्तन के लिए, जो कर सकते थे, वह कर रहे हैं। टीम के सदस्य इन सिद्धांतों को यदा—कदा बैठकों के दौरान पॉप—क्विज पूछने जैसे मजेदार ढंग से लोगों के आगे इन सिद्धांतों के पीछे की स्वीकार्यता को दृष्टांत रूप में प्रकट करते रहते।

टीम के क्रियान्वयन रीति में आने पर इन सिद्धांतों की आवश्यकता साबित हुई। गाल्योटा कहते हैं, ''हम जानते थे कि हम लोगों से वे चीजें करने के लिए कह रहे हैं, जो आमतौर पर मर्क में नहीं होती, इसलिए वे इनके प्रति सहज नहीं थे। ऐसा हमेशा से होता आया है कि यदि सब लोग मिलकर कोई बिजनेस योजना तैयार करते हैं तो उसे समर्थन अवश्य मिलता है। हम अचानक ही लोगों से कह रहे थे कि आपको कितने अधिक डॉलर मिल सकते हैं, यह देखना आपका काम नहीं है। आपको बस यह ध्यान रखना है कि हमारे संसाधनों को कुछ अधिक लाभदायक संवृद्धि क्षेत्रों की ओर पुनर्निर्देशित करने की आवश्यकता में आप कितनी निपुणता दिखाते हैं। यह एक बड़ा बदलाव है, और हम जानते हैं कि यह कितना कठिन कार्य है। हम इसके मानवीय पक्ष के प्रति बहुत गंभीर हैं।''

प्रोत्साहन से इस दृष्टिकोण को बल मिला। गाल्योटा कहते हैं, ''उन्हें कहीं और अधिक बेहतर व अलग भूमिका मिल सकती थी, लेकिन लोग यह भी जानते हैं कि यदि वे इस परिवर्तन में अक्षम या अनिच्छुक रहे तो उन्हें बदल दिया जाएगा। योग्यता को समग्र रूप में लेने से वास्तव में हमें उसी क्षण अपनी योग्यता को मुख्य क्षेत्रों में उन्नत करने का मौका मिल जाता है।''

इसमें शामिल होनेवालों की प्रतिबद्धता कमाल की थी। गाल्योटा को उनमें वे अधिकारी भी दिखाई दिए, जो अपने कार्यक्षेत्र से बाहर की जिम्मेदारियाँ भी सँभाल रहे थे। वे बताते हैं, ''लोगों के हमारी प्राथमिकता से बाहर के क्षेत्रों में भी आगे बढ़ने से हमें अपनी योजना की स्पष्टता से उनके स्वतंत्र होने का एहसास हुआ। इस स्पष्टता को जान लेने के बाद संसाधन प्राथमिकता, व्यय कटौती तथा जोखिम से जुड़े विकल्प काफी सरल हो जाते हैं। मैनेजर जानते थे कि उन्हें व्यापार विकास के वे विचार प्रस्तुत नहीं करने, जो हमारे ध्यान क्षेत्र से बाहर हैं या जो जिनमें प्रतिफल या जोखिम जैसी बड़ी बाधाएँ हों। वे जानते थे कि उन्हें अपना समय व ऊर्जा कहाँ लगाने हैं।''

इस परिवर्तन को लाने के लिए टीम ने एक सरल, लेकिन कठोर ट्रैकिंग प्रक्रिया का उपयोग किया। इसमें दो स्क्रीनवाले डैशबोर्ड पर योजना के प्रमुख तत्त्व लिखे थे, जिनमें नेत्र विज्ञान व न्यूरोलॉजी की संपत्ति का विनिवेश करने, भागीदारी के अवसर खोजने तथा हॉस्पिटल क्षेत्र में विकास के चार स्तंभों को लागू करने जैसे प्रत्येक दो सप्ताह में पुन: समीक्षा किए जानेवाले कदम शामिल थे। स्पष्ट जिम्मेदारी व आंतरिक लक्ष्यों की प्रगति की नियमित जाँच प्रदर्शित करने से वे वर्ष 2013 की अप्रैल से नवंबर तक इसे लागू करने के लिए बुरी तरह जुटे रहे।

नवंबर में जब टीम अगले वर्ष के लिए अपनी लाभकारी योजना को पेश करने के लिए एकत्रित हुई, तो उन्होंने यह देखने के लिए पंचवर्षीय प्रपत्र निकाला कि अपने इस प्राथमिक विकास की आकांक्षाओं में वे कहाँ खड़े हैं। साथ ही बाजार में हुए अतिरिक्त परिवर्तनों के चलते वे 2014 में जहाँ पहुँचना चाहते थे, उसके किंचित मात्र निकट पहुँचे थे, जो पाँच वर्षीय लक्ष्य का मात्र 2 प्रतिशत ही था। यह कोई छोटी बात नहीं थी, क्योंकि नई योजना में

आकांक्षित लक्ष्य में पाँच वर्ष के लिए निश्चित चक्रवृद्धि वार्षिक विकास दर में अनुमानित आधार रेखा से 20 प्रतिशत सुधार था। हेपेटाइटिस सी तथा एच.आई.वी. में संवृद्धि प्राप्त करने के बावजूद समूह को पुन: विकास पर केंद्रित होना था। अमेरिकी नेत्र विज्ञान व स्किजोफ्रेनिया व्यापार का अनावरण योजना के अनुरूप रहा। यह टीम के इस पूर्वानुमान का समर्थन करता था कि मर्क के लिए इन व्यापारों का कंपनी के भीतर से अधिक बाहर अधिक महत्त्व है। 2014 की शुरुआत में नव निर्मित मुख्य व्यापार गति पकड़ने लगा, संवृद्धि उचित दिशा में थी, व्यय कम थे और मनोबल सकारात्मक था। कुछ आरंभिक संस्तुतियों के पश्चात् इसे लागू करने की योजना का पूरा ध्यान वास्तव में एक्यूट केयर हॉस्पिटल को चलाने की ओर परिवर्तित हो गया, जिसमें टीम के आशानुरूप मजबूत विकास के प्रबल चिह्न दिखाई दे रहे थे।

नई अनिश्चितताओं की सटीक पहचान

अनिश्चितता को पूरी तरह से दूर नहीं किया जा सकता। लेकिन हॉस्पिटल ऐंड स्पेशलिटी केयर इसका बेहतर ढंग से सामना करने के लिए तैयार है। गाल्योटा कहते हैं, ''न तो बाजार सेगमेंट के सटीक आकलन की क्षमता और न ही हॉस्पिटल स्पेस विज्ञान में हो रहे परिवर्तन या नियामक परिवेश ही हमारी सबसे बड़ी अनिश्चितता हैं। प्रतिस्पर्धी अपने फायदे के लिए वातावरण में बदलाव लाकर हमें विस्मित करते रहते हैं, लेकिन हम उस पैटर्न को समझकर उस वातावरण को अपने फायदे में उपयोग करना सीख लेते हैं।''

गाल्योटा आगे कहते हैं, ''इस समय हमारी सबसे बड़ी अनिश्चितता क्रियान्वयन है। हमें अपने संस्थान को मजबूत बनाने के लिए कुछ महत्त्वपूर्ण परिवर्तन करने होंगे, जिन्हें लागू करने के लिए साहस चाहिए होगा। इस कार्य के सबसे बेहतरीन परिणाम यह मिले कि इसके द्वारा नेतृत्व टीम की प्रतिबद्धता का नवीनीकरण हो गया, जहाँ इसके यथापूर्व लगातार असंतोष की स्थिति दिखाई देती थी। इसे क्रियान्वित करने में सारी नेतृत्व टीम एक साथ आ गई। इसने उनके बिजनेस से सीधे तरह जुड़े न होने पर भी इसने एक ऐसा वातावरण तैयार कर दिया, जहाँ टीम अधिकतम संवृद्धि के अवसर पाने हेतु विकल्पों पर प्रश्न व आपत्तियाँ व्यक्त कर सकती थी, साथ ही वे बिजनेस पर हमारे इस दृष्टिकोण में सुधार के लिए निरंतर काम कर सकते थे।''

इसका अंतिम परिणाम यह रहा कि मर्क अब अपने दोनों मार्गों के परिचालन में सचेत, प्रगतिशील व जागरूक है। गाल्योटा कहते हैं, ''मेरे लिए अपने साथ अन्य लोगों का ध्यान केंद्रित व अपने विजन पर बनाए रखना निजी चुनौती था। हमें अपने लक्ष्यों को आगे बढ़ाने हेतु कम समय में जो भी कुछ करना था, उस पर कायम रहना अनुशासन का विषय था। हमें आंतरिक व बाहरी वास्तविकताओं से परिचित रहना था। यह एक ऐसी दैनिक लड़ाई थी, जो सर्वथा लड़ने योग्य थी।''

भाग—4 के लिए जाँच सूची

- बाहरी परिवर्तनों के परिप्रेक्ष्य में आपका संस्थान कितना दक्ष व प्रगतिशील है?
- आप अपने यूनिट में सं.अ.स. को कैसे लागू कर सकते हैं, इस कार्य में आप किन बाधाओं के आने की कल्पना करते हैं?
- क्या आपने अपने संस्थान में स्पष्ट रूप से निर्णय बिंदुओं को डिजाइन किया है, क्या इन बिंदुओं में सही विशेषज्ञता, उचित संसाधन तथा तेज गति से आगे बढ़ने के लिए सही नेतृत्व मौजूद है?
- आप सबसे महत्त्वपूर्ण निर्णय बिंदुओं की कितनी बार जाँच या निगरानी रखते हैं?क्या आप आवश्यकता पड़ने पर नेतृत्व में परिवर्तन जैसे उपचार कार्य करते हैं?

● क्या आप कंपनी के भविष्य के लिए अपने संस्थान के एक हिस्से में मौजूद कम महत्त्वपूर्ण लोगों व संसाधनों को विनिवेशित करने के लिए तैयार हैं?क्या आप नए व्यापारिक अवसरों के पर्याप्त फंड हेतु अपने संसाधनों को परिवर्तित कर सकते हैं।

● क्या आपने अपनी दीर्घावधिक यात्रा में प्रगति के लिए स्पष्ट अल्पावधिक लक्ष्य स्थापित किए हैं, आप अपने वर्तमान व्यापार व भविष्य के निर्माण हेतु निवेश व गतिविधियों के बीच अपने अवधान व संसाधनों को किस प्रकार संतुलित करते हैं?

● नए अवसर दिखाई देने पर, क्या आप अपने सहकर्मियों, सीधा रिपोर्ट करनेवालों, व बॉस को भी वही देखने में सहायता देते हैं, जो आपको दिखाई दे रहा है। विशेष रूप से वह बाहरी परिप्रेक्ष्य, जिनके चलते आपका विचार ग्राहकों को आकर्षक लग सकता है, यदि आप एक सी.ई.ओ. हैं तो क्या आप अपने बोर्ड से बाहरी परिदृश्य व नए अवसरों के संबंध में नियमित बातचीत करते रहते हैं?

● क्या आप संरचनात्मक अनिश्चितता का सामना करते हुए अवसरों का लाभ लेने लायक वित्तीय लचीलापन हासिल कर रहे हैं?

❑

अंतिम बात

भविष्य में बिजनेस करने के सक्सेस मंत्र को बनाने व कायम रखने का एक महत्त्वपूर्ण पहलू अपने विचारों व अंतर्बोध को निरंतर स्फूर्त रखना है। संरचनात्मक अनिश्चितातावाले इस युग में सफलता के लिए आपमें निम्न पाँच क्षमताएँ होना आवश्यक है। इनमें से प्रत्येक के आधार पर स्वयं को 1 से 10 (10 अधिकतम) के स्तर पर मूल्यांकित करें और स्वयं में सुधार पर विचार करें। संभव है कि इस मापदंड पर खरा उतरने के लिए आपको स्वयं में आमूलचूल परिवर्तन करना पड़े।

1. अवधारणात्मक तीक्ष्णता
2. अनिश्चितता में अवसर खोजने की मानसिकता
3. आगे बढ़ने का नया मार्ग खोजने व उस पर चलने की क्षमता
4. नए मार्ग के प्रबंधन व परिवर्तन को स्वीकार करना
5. अपने संस्थान को दक्ष व प्रगतिशील बनाने का कौशल

❑❑❑

Notes

[←1]

एंड्रयू एजक्लिफ—जॉनसन, 'ऑनलाइन कोर्स ओपन डोर फॉर टीनेजर्स,' एफटी. कॉम, 26 मार्च, 2013,http://www.ft.com/cms/s/0/c5a4b932—924c—11e2—851f—00144feabdc0.html#axzz40KAWjSYK

[←2]

नकारात्मक कार्यशील पूँजी, लागत से भी कम स्टॉक व प्राप्य खाते का संयोजन है; कंपनी का जितना अधिक विकास होता जाता है, वह उतना ही पूँजी निर्माण करने लगती है।

[←3]

केन ऑलेट्टा, 'मीडिया मैन' (न्यूयॉर्क : ड्ब्ल्यू.ड्ब्ल्यू. नॉरटन, 2004)

[← 4]

http://www.automotivehalloffame.org/inductee/hal—sperlich/789/

[←5]

कार्तिका कृष्णमूर्ति, 'इंडिया टू बी लॉन्च पैड फॉर अमेजंस प्लान टू डिलीवर पैकेजिस यूजिंग ड्रोंस; डिलीवरीज में स्टार्ट बाय दीवाली,' 'इकनॉमिक टाइम्स,' 20 अगस्त, 2014

[←6]

जेफ बेजोस, जूलिया किर्बी व थॉमस ए. स्टीवर्ट, 'इंस्टीट्यूशनल यस : दि एच.बी.आर. इंटरव्यू विद् जेफ बेजोस,' 'हार्वर्ड बिजनेस रिव्यू,' 1 अक्तूबर, 2007

[←7]

‘डिजिटल लीडरशिप : एन इंटरव्यू विद् जैक लेविस, डायरेक्टर ऑफ प्रोसेस मैनेजमेंट एट यू.पी.एस.,’ ‘डिजिटल ट्रॉन्सफार्मेशन रिव्यू’ (कैपजैमिनी कंसल्टिंग, 5 जनवरी, 2014

[←8]

शैली बैंजो ऐंड ड्रियू फिट्जगेराल्ड, 'स्टोर्स कॉन्फ्रंट न्यू वर्ल्ड ऑफ रीड्यूस्ड शॉपर ट्रैफिक,' वॉल स्ट्रीट जर्नल, 15 जनवरी, 2014

[←9]

यह उदाहरण हार्वर्ड बिजनेस स्कूल के दो मामलों पर आधारित है—अनेट्टे माइक्स तथा डॉमिनिक हामेल, 'दि लेगो ग्रुप : एन विजनिंग रिस्क्स इन एशिया (ए)' (24 जनवरी, 2014, केस नं. 9—113—054) और अनेट्टे माइक्स तथा अम्राम मिग्डेल, 'दि लेगो ग्रुप : एन विजनिंग रिस्क्स इन एशिया (बी)' (10 दिसंबर, 2013, केस नं. 9—114—048)

[←10]

मैंने 'प्रगतिशीलता' पद हॉक—बेंग तथा हेंक ड्ब्ल्यू. वोलबेर्डा की इंटरप्रेनियरशिप एंड बिजनेस डेवलेपमेंट, संपादक, एच. क्लांड (एल्डरशॉट, यू.के. : ऐवबरी, 1990), 261—286 पर 'ए न्यू पर्सपेक्टिव ऑफ इंटरप्रेन्योरशिप : ए डायलेटिक प्रोसेस ऑफ ट्रांसफॉर्मेशन विद्इन दि इंटरप्रेनियल मोड, टाइप्स ऑफ फ्लेक्सिबिलिटी ऐंड ऑर्गेनाइजेशनल फॉर्म,' के व्यावहारिक अध्याय से लिया है।

[←11]

‘डीक्लटरिंग दि कंपनी,’ दि इकोनॉमिस्ट, 2 अगस्त, 2014, 53

[←12]

‘लीडिंग इन दि 21st सेंचुरी : ऐन इंटरव्यू विद फोड्र्स एलन मुलाले,’ इनसाइट्स ऐंड पब्लिकेशंस [मैकिंसकी ऐंड कं.] (नवंबर 2013)

[←13]

माइकल डिस्टैफ्नो ऐंड गिल कुट्र्जमैन, 'दि मैन हू सेव्ड फोर्ड,' ब्रीफिंग्स [कॉर्न फेरी इंस्टीट्यूट] (फॉल 2014)

[←14]
वही

[←15]

ब्रायस जी. हॉफमैन, अमेरिकन आइकन (न्यूयॉर्क, क्राउन बिजनेस), 102

[←16]

कुछ खरीदने या सेवा प्राप्त करनेवाला कोई भी व्यक्ति या कंपनी 'उपभोक्ता' होती है; उत्पाद का वास्तव में उपयोग करनेवाला 'उपभोक्ता' या 'उपयोगकर्ता' होता है। बार्न्स ऐंड नोबल पुस्तक के प्रकाशक के लिए उपभोक्ता हैं, जबकि पाठक उपभोक्ता या उपयोगकर्ता है।

[←17]

क्रिस मर्फी, 'कैन डिजिटल बिजनेस मेक टाटा ए सॉफ्टवेयर कंपनी?' इन्फॉर्मेशन वीक, 14 फरवरी, 2014

[←18]

जॉन गेर्टनर, 'दि ट्रुथ अबाउट गूगल एक्स : एन एक्सक्लूजिव लुक बिहाइंड दि सीक्रेटिव लैब्स क्लोजड डोर्स,' फास्ट कंपनी, 15 अप्रैल, 2014

[←19]

निर्णय बिंदुओं की यह धारणा नोबेल पुरस्कार विजेता हर्बर्ट सिमौन के निर्णय लेने से जुड़े शोध से प्रेरित है। उनकी पुस्तक एडमिनिस्ट्रेटिव बिहेवियर (न्यूयॉर्क : फ्री प्रेस, 1949) भी देखें।